



Friederike Höher

# Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource

Grundlagen und Methoden

Friederike Höher

Menschliche Resilienz in Unternehmen –  
Dialog als Ressource

Friederike Höher

# Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource

Grundlagen und Methoden

Verlag Barbara Budrich  
Opladen • Berlin • Toronto 2018

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

© 2018 Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto  
[www.budrich-verlag.de](http://www.budrich-verlag.de)

ISBN 978-3-8474-2109-2 (Paperback)

**eISBN 978-3-8474-1092-8 (eBook)**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – [www.lehfeldtgraphic.de](http://www.lehfeldtgraphic.de)

Titelbildnachweis: wollyvonwolleroy, chairs – [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)

Lektorat und Satz: Ulrike Weingärtner, Gründau – [info@textakzente.de](mailto:info@textakzente.de)

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Zur Einführung: Das Buch, sein Anliegen und der systemische Hintergrund .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Zu den Quellen dialogischer Arbeit: Lust auf Philosophie? .....</b>	<b>23</b>
2.1 Das Denken ergründen: David Bohm .....	25
2.2 Beziehung als Wesen des Menschen: Martin Buber .....	32
2.3 Die Anerkennung des Nicht-Wissens: Sokrates .....	40
<b>3. Ein Zentrum: Der resiliente Mensch – in Beziehung. ....</b>	<b>47</b>
3.1 Soziale Unterstützung als Ressource oder: „ <i>You'll never walk alone</i> “ .....	50
3.2 Krisen als Wendepunkte .....	54
3.3 Trauma als seelische Wunde .....	59
3.4 Gesundheit als Engagement .....	62
3.5 Salutogenese: Was gesundmacht .....	64
3.6 Stress – auch eine Konstruktion von Wirklichkeit .....	69
3.7 Lernen aus bitteren Erfahrungen: Aufbau von Überlebenskompetenz .....	75
3.8 Achtsamkeit als Offenheit für das, was kommt .....	83
3.9 Die Schatzsuche .....	91
<b>4. Der Kontext: Die resiliente Organisation in VUCA-Zeiten .....</b>	<b>99</b>
4.1 Arbeiten 4.0: Die Abschaffung der Organisation .....	102
4.2 Organisationale Resilienz 1: Von Adaptabilität zu Transformation .....	107
4.3 Sozialkapital: Die Wiederentdeckung von Gemeinsinn und Solidarität .....	113
4.4 Organisationale Achtsamkeit: Aufmerksamkeit für Neues .....	115
4.5 Das Unerwartete – Risiko und Chance .....	123
4.6 Die Lernende Organisation als dialogische Organisation .....	128
4.7 Organisationale Resilienz 2: Die agile, selbsterneuerungsfähige Organisation .....	133

<b>5. Der Weg: Schritte in eine dialogische Organisationskultur . . . . .</b>	141
5.1 Kultur als eine Art und Weise . . . . .	141
5.2 Dialogische und kollegiale Führung:	
Lern- und Entwicklungsbeziehungen . . . . .	146
5.2.1 Führung und Gesundheit . . . . .	155
5.2.2 Selbstführung . . . . .	158
5.3 Coaching: Eine dialogische Beziehung – in Grenzen . . . . .	162
5.4 Mentoring: Partnerschaft und Netzwerk . . . . .	172
5.5 Dialogische Organisationsentwicklung: Das Kreisparadigma . . . . .	177
5.6 Die Praxis des Dialogs in Besprechungen und Meetings . . . . .	188
<b>6. Die Perspektive: Dialog in agilen Kreisstrukturen? . . . . .</b>	197
6.1 Kreisbilder und Organisationsmodelle . . . . .	202
6.2 Elemente kreisgeführter Unternehmen . . . . .	214
6.3 Vom Verlieren und Finden des Dialogs auf dem Weg in kollegengeführte Unternehmen . . . . .	222
<b>7. Der Kreis. Die Essenz des Dialogs in der Praxis . . . . .</b>	231
<b>8. Das Experiment. Übungen vom Selbst- und Einzelcoaching     bis zu Peers und großen Gruppen . . . . .</b>	251
8.1 Reflexions- und Coaching-Übungen . . . . .	253
8.2 Dialogische Verfahren für Tandems . . . . .	303
8.3 Dialogbasierte Verfahren für Gruppen . . . . .	313
<b>Literatur . . . . .</b>	357
<b>Empfohlene Links . . . . .</b>	368

# Vorwort

In diesem hervorragenden Buch erforscht Friederike Höher auf klare und frische Weise das wichtige Thema „Dialog“ und eröffnet gleichzeitig neue Wege für kreative und pragmatische Anwendungen in ganz unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Es macht Spaß, das Buch zu lesen, weil es viele Beispiele enthält und einen hohen praktischen Nutzen für alle hat, die mit dialogischen Ansätzen in Führung, Coaching und Organisationsberatung arbeiten wollen.

Ich halte das Anliegen des Buchs, Dialogische Resilienz, für vielversprechend. Es führt weg von der Idee, dass das Optimieren von Ressourcen allein schon Resilienz bedeutet. Stattdessen stellt Friederike Höher das Dialogische Prinzip, die Beziehung des Menschen zu sich selbst, zu anderen und der Welt, in den Mittelpunkt. Sie versteht Resilienz nicht als eine Eigenschaft einzelner Menschen oder Systeme, sondern als Voraussetzung und Folge einer Entwicklung von Menschen in Beziehungen zueinander und von Organisationen in Beziehungen mit ihrer Umwelt, die sie gemeinsam ko-kreieren. Das führt weg von einem egozentrischen Verständnis von Resilienz.

Wichtig ist, dass der Dialog in seiner philosophischen Tradition eingeführt und seine Quellen erläutert werden. Der Dialog ist nicht bloß ein „neues“ Tool für Coaching und Organisationsentwicklung. Er schließt an abendländisches Denken an. Diese Wurzeln zu kennen und einzubeziehen, vertieft das Arbeiten mit und in Dialogen.

Friederike Höher setzt sich außer mit den Ansätzen Dialogischer Organisationsentwicklung mit den aktuellsten Entwicklungen zu postmodernen Organisationen auseinander: kollegial in Kreisen geführten Unternehmen. Das ist wichtig, damit der dialogische Ansatz angeschlussfähig bleibt und es in kreisgeführten Unternehmen menschlich und wertschätzend zugeht. Hierzu stellt das Buch ein beeindruckendes Unternehmensbeispiel vor.

Das Buch ist undogmatisch und locker geschrieben. Es verherrlicht den Dialog nicht, sondern zeigt auch Bedingungen für sein Gelingen und Schwierigkeiten auf. Und es stellt ihn in Beziehung zu anderen Formaten und Strukturen, statt ihn zu verabsolutieren. Ein reichhaltiger Schatz für Praktiker ist der umfangreiche Übungsteil. Er stellt Neues sowie Bekanntes neu vor, von Übungen für die persönliche Resilienz bis hin zu dialogbasierten Großgruppenverfahren.

Kurz gefasst, liefert uns Friederike Höher mit diesem Buch kostbare und praktische Inspirationen für eine feinfühlige und stabile Erneuerung dialogischer Unternehmenskulturen. Bei Menschen wie ihr ist das Versprechen des Dialogs in vertrauenswürdigen Händen.

*Prof. Dr. Freeman Dhority*

Emeritierter Professor für Critical and Creative Thinking

University of Massachusetts/Boston

Mitbegründer des MIT Dialogue Projects

### **Lesetipps:**

- Sie können sofort in jedes beliebige Kapitel dieses Buches einsteigen, denn es hat einen eigenständigen Schwerpunkt.
- Lesen Sie aus diesem Buch nur das, was Sie interessiert.
- Sie erhalten dort jeweils Hinweise zu den dazugehörigen Übungen und zu Hintergründen aus anderen Kapiteln. Wenn Sie darauf neugierig sind, gehen Sie ihnen nach.
- Es ist für das Verstehen des Inhalts keinesfalls nötig, Fußnoten zu lesen. Sie gelten lediglich als Belege und „Faktenfinder“.
- Die eingerahmten Textteile beinhalten übersichtsartige Zusammenfassungen und Praxisanleitungen.
- Entscheiden Sie selbst, was davon für Sie relevant ist und in welcher Tiefe Sie sich das Thema erschließen wollen.
- Experimentieren Sie mit den Übungen des letzten Teils für eigene Praxiserfahrungen.
- Zur Schreibweise: In der Regel habe ich für eine achtsame inklusive Sprache im Plural das sogenannte Gendersternchen verwendet (Leser\*innen), nicht jedoch in Passagen, die sich auf Quellen mit traditioneller Schreibweise beziehen. Im Singular habe ich manchmal die weibliche, manchmal die männliche Form verwendet.

### **Symbole:**



= Beispiele



= Definitionen und Erläuterungen



= Umsetzungsempfehlungen



= Instruktionen für Praxisanleitungen

# Literatur

- Andersen, Tom (Hrsg.) (1996): Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge. Dortmund: Verlag modernes Lernen.
- Arbeitsgemeinschaft Personenzentrierte Gesprächsführung (Hrsg.) (1984): PersönlichkeitSENTwicklung durch Begegnung. Wien: Österreichischer Bundesverlag.
- Arendt, Hannah (2016): Sokrates. Berlin: Matthes & Seitz.
- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (2002): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Arnold, Rolf (2009): Seit wann haben Sie das? Grundzüge eines Emotionalen Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer.
- Arnold, Rolf (2005): Die emotionale Konstruktion der Wirklichkeit. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Backhausen, Wilhelm/Thommen, Jean-Paul (2003): Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Badura, Bernhard/Greiner, Wolfgang/Rixgens, Petra/Ueberle, Max/Behr, Martina (2013): Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Heidelberg: SpringerGabler.
- Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut et al. (2011): Fehlzeitenreport 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Heidelberg: Springer
- Baecker, Dirk (2012): Postheroische Führung, in: Grote, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin/Heidelberg: SpringerGabler, S. 475–490.
- Baldwin, Christina/Linnea, Ann (2014): Circle: Die Kraft des Kreises. Gespräche und Meetings inspirierend, schöpferisch und effektiv gestalten. Weinheim/Basel: Beltz.
- Barrett, Richard (2016): Werteorientierte Führung. Cultural Transformation Tools für Performance und Profit. Berlin/Heidelberg: SpringerGabler.
- BARMER Digitalisierungsstudie in: Süddeutsche Zeitung v. 27.09.2016.
- Bateson, Gregory (1994): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beech, Nic/Brockbank, Anne (1999): Power, Knowledge, and Psychosocial Dynamics in Mentoring, in: Management Learning vol. 30, no. 1, pp. 7–25.
- Beck, Don Edward/Cowan, Christopher C. (2011): Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel. Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Bielefeld: J. Kamphausen.
- Becke, Guido/Behrens, Miriam/Bleses, Peter/Evers, Janina/Hafkesbrink, Joachim (2011): Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen – Zentrale Voraussetzungen für innovationsfähige Vertrauenskulturen. Artec-

- paper 175. Forschungszentrum Nachhaltigkeit; online abrufbar unter: [http://www.uni-bremen.de/fileadmin/user\\_upload/single\\_sites/arterc/arterc\\_Dokumente/arterc-paper/175\\_paper.pdf](http://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/single_sites/arterc/arterc_Dokumente/arterc-paper/175_paper.pdf) (Abruf: 29.06.2017).
- Berner, Charles/Sosna, Mona (2006): Consciousness of Truth. A Manual for Enlightenment Intensive. Deer Park: Foundation for Natural Meditation, [http://www.charlesberner.org/EIManualApril2006\\_1x.pdf](http://www.charlesberner.org/EIManualApril2006_1x.pdf) (Abruf: 29.06.2017).
- Birnbacher, Dieter/Krohn, Dieter (Hrsg.) (2002): Das sokratische Gespräch. Stuttgart: Reclam.
- Bittelmeier, Andrea (2015): Argument schlägt Hierarchie. Organisationsmodell Soziokratie, in: managerSeminare H. 204, 3/2015, S. 76–80.
- Bittelmeier, Andrea (2013): Das Kopfkino ausschalten. Meditation für Manager, in: managerSeminare H. 178, 1/2013, S. 50–56.
- Bittelmeier, Andrea (2007): Rückschläge besser wegstecken. Karrierefaktor Resilienz, in: managerSeminare H. 110, 5/2007, S. 37–43.
- Bohm, David (2000): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bolles, Richard Nelson (1999): Durchstarten zum Traumjob. Frankfurt a. M.: Campus.
- Borgert, Stephanie (2013): Resilienz im Projektmanagement. Wiesbaden: Springer.
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt. Sonderband 2. Göttingen: Otto Schwarz.
- Brandes, Ulf/Gemmer, Pascal/Koschek, Holger/Schültken, Lydia: Management Y. Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsähnlichen Organisation. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Brown, Juanita/Isaacs, David (2007): Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft. Heidelberg: Carl-Auer.
- Buber, Martin (1997): Das dialogische Prinzip. Heidelberg: Lambert Schneider.
- Bundesanstalt für Arbeitssicherheit und Arbeitmedizin (baua): Stressreport 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund/Dresden.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2008): Initiative Neue Qualität der Arbeit. Was ist gute Arbeit. Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz. Dortmund.
- Bundesministerium für Familie, Frauen und Jugend (2012): Zeit für Familie: Familiенzeitpolitik als Chance einer nachhaltigen Familienpolitik. 8. Familienbericht. Berlin.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2001): Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese. Diskussionsstand und Stellenwert. Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung Bd. 6.

- Bushe, Gervase R./Marshak, Robert (2016): The Dialogic Mindset: Leading Emergent Change in a Complex World, in: *Organization Development Journal*, 34:1, pp. 37–65.
- Bushe, Gervase R./Marshak, Robert (2015) (ed.): *Dialogic Organizational Development. The Theory an Practice of Transformational Change*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Bushe, Gervase R./Marshak, Robert /Grant, David (2008): Organizational Discourse and New Organization Development Practices, in: *British Journal of Management*, Vol. 19., pp. 7–19. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2008.00567.x
- Butler, Judith (2003): *Das Unbehagen der Geschlechter*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Canolini, Gernot: *Labyrinth. Mythos. Geschichte eines Symbols*.
- Ciesielski, Martin A./Schutz, Thomas (2016): *Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Berlin/Heidelberg: SpringerGabler.
- Collins, Jim (2016): Firmenchefs brauchen kein überzogenes Ego, in: *Harvard Business manager* 1/2016, S. 85–97.
- Conradi, Elisabeth (2001): *Grundlagen einer Ethik der Achtsamkeit*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Cozolino, Luis (2006): *Die Neurobiologie menschlicher Beziehungen*. Kirchzarten bei Freiburg: VAK-Verlag.
- Dalai Lama (2015): *Ethik ist wichtiger als Religion*. Wals b. Salzburg: Benevento Publishing.
- Dehner, Renate/Dehner, Ulrich (2015): *Introvision. Die Kunst, ohne Stress zu leben*. Freiburg i. Br.: Kreuz.
- Dellbrügger, Peter (2007): Gestaltungselemente für eine unternehmerische Führungskultur – Das Beispiel der „Dialogischen Führung“ bei dem Unternehmen dm-drogeriemarkt GmbH & CoKG Karlsruhe, in: Raich, Margit/Pechlan, Harald/Hinterhuber, Hans H. (Hrsg.): *Entrepreneurial Leadership. Profilierung in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 65–79.
- Deutsche Telekom (Hrsg.): (2015). *Arbeit 4.0: Megatrends Digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen. Ergebnisse eines Projekts von Shareground und der Universität St. Gallen*. Bonn *Arbeit 4.0: Megatrends Digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen. Ergebnisse eines Projekts von Shareground und der Universität St. Gallen*. Bonn <https://www.telekom.com/resource/blob/314922/.../dl-150902-studie-st--gallen-data.pdf> (Abruf: 29.06.2017).
- Dewey, John (1986): *Erziehung durch und für Erfahrung*. Stuttgart: Klett Cotta.
- Di Bella, Jessica (2014): *Unternehmerische Resilienz. Protektive Faktoren für unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten*. Dissertation Universität Mannheim. [https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/36639/1/Diss\\_JDB\\_final-Druck2.pdf](https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/36639/1/Diss_JDB_final-Druck2.pdf) (Abruf: 29.06.2017).

- Die Akademie für Führungskräfte (2016): Führung im Umbruch. Überlingen. [bit.ly/2ejfDA0](http://bit.ly/2ejfDA0)
- Dietz, Karl-Martin (2008): Jeder Mensch ein Unternehmer. Grundzüge einer dialogischen Kultur. Karlsruhe: Universitätsverlag.
- DGFP-Praxispapiere Best Practices 01/2016: Agile Unternehmen – agiles Personalmanagement (Hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V.); online abrufbar unter: <https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2016/2016-02-09-Praxispapieragileorganisationen.pdf> (Abruf: 29.06.2017).
- Dobiey, Dirk/Böttcher, Dirk (2016): Wenn Kreise denken und lenken, in: brand eins Wirtschaftsmagazin 1/2016, S. 94–97.
- Ebner, Markus (2016): Positive Leadership und Coaching, in: Coaching-Magazin 3/2016, S. 50–54.
- Ehmer, Susanne (2004): Dialog in Organisationen. Praxis und Nutzen der Organisationsentwicklung. Eine Untersuchung. Kassel: university press, <http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-89958-077-8.volltext.frei.pdf> (Abruf: 29.06.2017).
- Elias, Norbert (1984): Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie II. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Ellinor, Linda/Gerard, Glenna (2000): Der Dialog im Unternehmen. Inspiration, Kreativität, Verantwortung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Foegen, Malte/Kaczmarek, Christian (2016): Organisation in einer digitalen Zeit. Ein Buch für die Gestaltung von reaktionsfähigen und schlanken Organisationen mit Hilfe von Scaled Agile & Lean Mustern. Darmstadt: Wibas.
- Frey, Dieter/Streicher, Bernhard/Aydin, Nilüfer (2012): Center of Excellence Kulturen sowie professionelle ethikorientierte Führung als Voraussetzung für ökonomischen Erfolg, in: Grote, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin/Heidelberg: SpringerGabler, S. 235–253.
- Gadamer, Hans-Georg (1993): Über die Verborgenheit der Gesundheit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Gerardi, Claudi/Gregersen, Sabine/Merboth, Heike et al. (2014): Führung und psychische Gesundheit. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung.
- Gergs, Hans-Joachim (2016): Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management. Weinheim/Basel: Beltz.
- Gerstbach, Ingrid (2017): Design Thinking. Prototypen für Probleme, in: manager-Seminare H. 226, 1/2017, S. 78–85.
- Gilligan, Carol (1999): Die andere Stimme. Lebenskonflikte und die Moral der Frau. München: Piper.
- Goleman, Daniel (2006): Soziale Intelligenz. München: Knau.
- Graf, Nele/Witte, Erich H. (2012): Synergetische Führung – die Steuerung eines zukunftsähnlichen Mikrosystems, in: Grote, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Berlin/Heidelberg: SpringerGabler, S. 513–529.

- Greif, Siegfried (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- Grote, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Berlin/Heidelberg: SpringerGabler.
- Hartkemeyer, Martina/ Hartkemeyer, Johannes/Dhernity, Freeman L. (2001): Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Harvard Business manager 1/2017, Schwerpunkt: Der achtsame Manager.
- Hauser, Bernhard (2012): Navigation in unbekannten Welten – Dekonstruktion als zukünftige Führungsaufgabe, in: Grote, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Berlin/Heidelberg: SpringerGabler, S. 347–364.
- Heckmann, Gustav: Lenkungsaufgaben des sokratischen Gesprächsleiters, in: Birnbacher, Dieter/Krohn, Dieter (Hrsg.): Das sokratische Gespräch. Stuttgart: Reclam, S. 73–91.
- Heidenreich, Thomas/Ströhle, Gunnar/Michalak, Johannes (2006): Achtsamkeit: Konzeptuelle Aspekte und Ergebnisse zum Freiburger Achtsamkeitsfragebogen, in: Verhaltenstherapie 2006; 16, S. 30–40.
- Higgins, Monica C./Kram, Kathy E. (2001): Constellations and careers: toward understanding the effect of multiple developmental relationships, in: Journal of Organizational Behavior vol. 22., no. 3, pp. 223–247.
- Höher, Friederike (2017): Vernetztes Lernen im Mentoring als Führungskräfteentwicklung für Mentor\*innen, in: Domsch, Michel/Ladwig, Desirée/Weber, Flori-an C. (Hrsg.): Cross Mentoring – Ein erfolgreiches Instrument organisationsübergreifender Personalentwicklung. Wiesbaden: SpringerGabler, S. 45–68.
- Höher, Friederike (2017): Transformation Circle. Mit der Sitzordnung die Welt verändern, in: Schmid, Bernd/König, Oliver (Hrsg.): Train the Coach. Modelle und Theorien für die professionelle Weiterbildung von Coachs, Teamcoachs, Change-Agents, Organisationsentwicklern und Führungskräften. Bonn: Verlag managerSeminare, S. 239–252.
- Höher, Friederike (2017): MBSR Arbeitsheft für Kursteilnehmer\*innen.
- Höher, Friederike (2015): Vom Achtsamkeitsboom zu holistischer Führung, in: Coaching-Magazin 3/2015, S. 36–40; online [www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de) open access.
- Höher, Friederike (2015): Was kann Coaching von Mentoring lernen?, in: Coaching & Theorie & Praxis H. 1, S. 37–41; DOI 10.1365/s40896-015-0006-5 [springer.com](http://springer.com) open access.
- Höher, Friederike (2014): Vernetztes Lernen im Mentoring. Wiesbaden: Springer.
- Höher, Friederike (2014): Perspektiven einer systemischen Gesundheitsbildung im Spannungsfeld von Selbstsorge, Management und Spiritualität, in: forum er-wachsenenbildung 1/2014, S. 29–33.
- Höher, Friederike/Höher, Peter (2007): Personalprozesse – (k)ein diskriminierungs-freier Raum?, in: Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hrsg.): Di-versity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskrimi-nierung. Münster: Lit, S. 223–263.

- Höher, Peter/Höher, Friederike (2009): Krisenkompetenz in Unternehmen. Mit Coaching durch Unternehmen, in: Coaching-Magazin 1/2009, online: [www.coaching-magazin.de/hr/krisenkompetenz-in-unternehmen](http://www.coaching-magazin.de/hr/krisenkompetenz-in-unternehmen) (Abruf: 29.06.2017).
- Höher, Peter/Höher, Friederike (2004): Konfliktmanagement. Konflikte kompetent erkennen und lösen. Bergisch Gladbach: EHP.
- Höher, Simon (2017): Vernetzte Zukünfte, in: betterplace lab: Trendradar\_2030. Berlin, S. 94–99.
- Holzkamp, Klaus (1995): Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung. Frankfurt a. M.: Campus.
- Horster, Detlef (1994): Das Sokratische Gespräch in Theorie und Praxis. Opladen: Leske & Budrich.
- Hüther, Gerald (2009): Biologie der Angst. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Isaacs, William (2002): Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen. Bergisch Gladbach: EHP.
- Janssen, Bodo (2016): Die stille Revolution – Führen mit Sinn und Menschlichkeit. München: Auston.
- Jumpertz, Sylvia (2017): Kontrolle 4.0. Führung in der neuen Arbeitswelt, in: managerSeminare H. 217, 4/2017, S. 20–27.
- Jumpertz, Sylvia (2016): Dämliche Denkmuster, in: managerSeminare H. 225, 12/2016. S. 50–59.
- Jumpertz, Sylvia (2016): Transparenz total. Zukunft der Führung, in: managerSeminare H. 223, 10/2016, S. 36–44.
- Jumpertz, Sylvia (2012): Das neue Denken. Design Thinking. In: managerSeminare H. 174, 9/2012, S. 18–24.
- Jungk, Robert/Müllert, Norbert R. (1981): Zukunftswerkstätten. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Kabat-Zinn, Jon (2011): Gesund durch Meditation. Das große Buch der Selbstheilung. München: Knaur.
- Kabat-Zinn, Jon (2009): Achtsamkeit für Anfänger. Freiamt i. Br.: Arbor.
- Kabat-Zinn, Jon (2008): Im Alltag Ruhe finden. Meditationen für ein gesundes Leben. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Jon Kabat-Zinn (2008): Zur Besinnung kommen. Freiamt i. Br.: Arbor.
- Klafki, Wolfgang (2002): Heckmanns Beitrag zur Weiterentwicklung des sokratischen Gesprächs, in: Dieter Birnbacher/Dieter Krohn (Hrsg.): Das sokratische Gespräch. Stuttgart: Reclam, S. 92–105.
- Kaiser-Belz, Manuela (2008): Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Frauenförderung. Eine gleichstellungspolitische Maßnahme im Kontext beruflicher Felder. Wiesbaden: Springer VS.
- Kaluza, Gert (2014): Salute! Was die Seele stark macht. Programm zur Förderung psychosozialer Gesundheitsressourcen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kaluza, Gert (1996): Gelassen und sicher im Streß. Berlin: Springer.

- Keese, Christoph (2016): Silicon Valley. Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt. München: Albert Knaus Verlag.
- Keupp, Heiner u. a. (1999): Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hrsg.) (2007): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Münster: Lit.
- Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hrsg.) (2002): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. Münster: Lit.
- Kolb, M. (2011): Hauptsache Gesundheitsbildung? Ein Essay zum Bildungspotenzial von Prävention und Gesundheitsförderung, in: Krüger, Michael/Neuber, Nils: Bildung im Sport. Wiesbaden: VS, S. 299–313.
- Königswieser, Roswita/Keil, Marion (2008): Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Design, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Königswieser, Roswita/Sonuc, Ebru/Gebhardt, Jürgen (Hrsg.) (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Köper, Birgit (2012): Restrukturierung, in: Lohmann-Haislah, Andrea: Stressreport Deutschland. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund, Berlin, Dresden, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua), S. 143–155.
- Köper, Birgit/Richter, Götz (2012): Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter, baua-Papier. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/artikel27.html> (Abruf: 29.06.2017).
- Kram, Katy E. (2008): Mentoring at Work. Developmental Relationships in Organizational Life. Lanham. University Press of America.
- Laloux, Frederic (2007): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Langer, Ellen J. (2015): Mindfulness. Das Prinzip Achtsamkeit. München. Franz Vahlen.
- Lauterbach, Matthias (2008): Gesundheitscoaching. Heidelberg: Carl-Auer.
- Levine, Peter A. (2014): Trauma und Gedächtnis. Die Spuren unserer Erinnerung in Körper und Gehirn. Wie wir traumatische Erfahrungen verstehen und verarbeiten. München: Kösel.
- Levine, Robert (2011): Eine Landkarte der Zeit. Wie Kulturen mit Zeit umgehen. München: Piper.
- Lohmann-Haislah, Andrea: Stressreport Deutschland. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, S. 42 und 72; [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?__blob=publicationFile) (Abruf: 29.06.2017).
- managerSeminare H. 206, 5/2015.

- managerSeminare H. 206, 5/2015.
- managerSeminare H. 224, 11/2016.
- Mandl, Christoph/Hauser, Markus/Mandl, Hanna (2008): Die schöpferische Besprechung. Kunst und Praxis des Dialogs in Organisationen. Bergisch Gladbach: EHP.
- Mezirow, Jack (1997): Transformative Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler: Schneiders Hohengehren.
- Moeller, Michael Lukas (1988): Die Wahrheit beginnt zu zweit. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Mohr, Günther (2017): Resilienzcoaching für Menschen und Systeme. Gevelsberg: EHP.
- Mohr, Günther J. (2016): Systemische Resilienz – Die Perspektiven und das Resilienzquadrat, in: OSC (Organisationsberatung, Supervision, Coaching), 23. Jg., H. 4 Dezember 2016, S. 411–426.
- Morgan, Gareth (2002): Bilder der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mourlane, D./Hollmann, D./Trumpold, K. (2013): Führung, Gesundheit und Resilienz. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh & mourlane management consultants, Frankfurt a. M. , S. 12; online abrufbar unter: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Fuehrung\\_Gesundheit\\_Relienz\\_Studie.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Fuehrung_Gesundheit_Relienz_Studie.pdf) (Abruf: 23.07.2017).
- Nelson, Leonard (2002): Die sokratische Methode, in: Birnbacher, Dieter/ Krohn, Dieter (Hrsg.): Das sokratische Gespräch. Stuttgart: Reclam, S. 21–72.
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Stuttgart, Lucius & Lucius: UTB.
- Nonaka, Ikuno/Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Oestereich, Bernd/Schröder, Claudia (2017): Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Vahlen.
- Owen, Harrison (2011): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Petzold, Theodor Dierk (2010): Praxisbuch Salutogenese. München: südwest.
- Platsch, Anna (2013): Schreiben als Weg. Von der kreativen Kraft des Wortes. Bielefeld: Theseus.
- Pundt, Alexander/Nerdingen, Friedemann W. (2012): Transformationale Führung – Führung für den Wandel, in: Grote, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Berlin/Heidelberg: SpringerGabler, S. 27–45.
- Putnam, Ronald (2001): Gemeinschaft und Gemeinsinn. Gütersloh. Bertelsmann Stiftung.
- Radatz, Sonja (2009): Veränderung verändern: Das Relationale Veränderungsmanagement. Wien. Verlag Systemisches Management.

- Radatz, Sonja (Hrsg.) (2003): Evolutionäres Management. Wien: Verlag Systemisches Management.
- Radatz, Sonja (2003): Beraten ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungs-kräfte und BeraterInnen. Wien: Verlag Systemisches Management.
- Ragins, Belle Rose/Kram, Kathy E. (2007): The Handbook of Mentoring at Work. Theory, Research, and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Raich, Margit/Pechlaner, Harald/Hinterhuber, Hans H. (Hrsg.) (2007): Entrepreneurial Leadership. Profilierung in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Uni-versitäts-Verlag.
- Rapach-Strey, Gisela (2002): Das sokratische Paradigma und die Diskurstheorie, in: Dieter Birnbacher/Dieter Krohn (Hrsg.): Das sokratische Gespräch. Stuttgart. Reclam, S. 106-139.
- Reivich, Karen/Shatte, Andreas (2003): The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles. New York: Broadway Books.
- Robertson, Brian J. (2016): Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Vahlen.
- Röckelein, Christoph (2017): Persönlichkeitsdidaktik und Coaching, in: Coaching-Magazin 2/2017, S. 22–26.
- Rosa, Hartmut (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin: Suhr-kamp.
- Santorelli, Saki (2006): Zerbrochen und doch ganz. Die heilende Kraft der Achtsam-keit. Freiamt i. Br.: Arbor.
- Scharmer, Otto C. (2016): Theory U – Leading from the Future at It Emerges. Oak-land: Berret-Koehler Publishers.
- Scharmer, C. Otto (2009): Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schein, Edgar H. (2016): Humble Inquiry. Vorurteilsloses Fragen als Methode effek-tiver Kommunikation. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Sur-vival Guide. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schell-Kiehl, Ines (2007): Mentoring. Lernen aus Erfahrung? Biografisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schermuly, Carsten C. (2015): „Ich brauche meine Zeit, um wieder offen zu sein.“ Negative Effekte von Coaching für Coaches, in: Coaching-Magazin 1/2015, S. 46–50.
- Schmidt-Lellek, Christoph /Buer, Ferdinand (Hrsg.) (2011): Life-Coaching in der Praxis. Wie Coaches umfassend beraten. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmidt-Lellek, Christoph (2006): Ressourcen der helfenden Beziehung. Modelle di-alogischer Praxis und ihre Deformation. Bergisch Gladbach: EHP.

- Schmidt-Lellek, Christoph (2001): Was heißt „dialogische Beziehung“ in berufsbezogener Beratung (Supervision und Coaching)? Das Modell des Sokratischen Dialogs, in: Organisationsberatung – Supervision – Coaching, H. 3/2001, S. 199–212.
- Schopp, Johannes (2016): Eltern stärken. Die Dialogische Haltung in Seminaren und Beratung. Ein Leitfaden für die Praxis. Opladen/Berlin/Toronto. Barbara Budrich.
- Schreyögg, Georg (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden: Gabler.
- Schulz von Thun, Friedemann (1998): Miteinander reden. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Schwuch, Karlheinz (2013): Management ohne den starken Mann, in: managerSeminare H. 178, 1/2013, S. 19–23.
- Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Siebert, Al (2006): The Resiliency Imperative for Executives, Managers, and Employees. How to cope with disruptive change, sustain health, and bounce back from setbacks, in: Personalführung 4/2006, S. 30–37.
- Siebert, Al (2005): The Resiliency Advantage. Master Change, Thrive Under Pressure and Bounce Back from Setbacks. Portland: Practical Psychology Press.
- Siebert, Horst (2003): Pädagogischer Konstruktivismus. Lernen als Konstruktion von Wirklichkeit. München: Luchterhand.
- Simmons, Annette (1999): A Safe Place for Dangerous Truth. Using Dialogue to Overcome Fear & Distrust at Work. New York: AMACOM.
- Simonson, Julia/Ziegelmann, Jochen P./Vogel, Claudia/Tesch-Römer, Clemens (2014): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014, [www.springer.com/de/book/9783658126438](http://www.springer.com/de/book/9783658126438) open access.
- Statistisches Bundesamt (2001): Wo bleibt die Zeit? Die Zeitverwendung der Bevölkerung. Wiesbaden und Bonn.
- Stavemann, Heinrich H. (2002): Sokratische Gesprächsführung in Therapie und Beratung. Weinheim/Basel/Berlin: Beltz.
- Stiljanow, Ulrike (2012): Führung und Gesundheit, in: Lohmann-Haislah, Andrea: Stressreport Deutschland. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; S. 123–128; online abrufbar unter: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?__blob=publicationFile) (Abruf: 29.06.2017).
- Stone, Hal/Stone, Sidra (1993): Embracing Our Selves: The Voice Dialogue Manual. Novato: Nataraj Publishing.
- Storch, Maja/Krause, Frank (2014): Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlage und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcenmodell (ZRM). Bern: Huber.

- Storm, Andreas (Hrsg.) (2017): Gesundheitsreport. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Hamburg: DAK, S. VIII; <https://www.dak.de/dak/download/gesundheits-report-2017-1885298.pdf> (Abruf: 29.06.2017).
- Sträter, Oliver/Siebert-Adciz, Meike/Schäfer, Ellen (2012): Gesundes Führen für effiziente Organisationen der Zukunft, in: Grote, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin/Heidelberg: SpringerGabler.
- Strake, Gerald A. /Macke, Gerd (2009): Berufliche Kompetenz: Handeln, können, wollen, dürfen. Zur Klärung eines diffusen Begriffs. Bundesinstitut für Berufsbildung. BWP 3/2009.
- Tedeschi, Richard G./Calhoun, Lawrence G. (1995): Trauma and Transformation. Growing in the aftermath of suffering. Newbury Park: Sage Publications.
- Thich Nhat Hanh (2014): Achtsam sprechen, achtsam zuhören. Die Kunst der bewussten Kommunikation. München: O. W. Barth.
- Varga von Kibéd, Matthias/Sparrer, Insa (2000): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg: Carl-Auer.
- Vester, Frederic (1993): Phänomen Streß. Stuttgart: dtv.
- Waldherr, Martin (2009): Die ideale Welt, in: brand eins Wirtschaftsmagazin 1/2009, S. 144–152.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen (2007): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weisbord, Marvin/Janoff, Sandra (2008): Future Search – Die Zukunftskonferenz. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wellensiek, Sylvia Kéré (2011): Handbuch Resilienz-Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter. Weinheim/ Basel: Beltz.
- Welzer, Harald (2002): Das kommunikative Gedächtnis. Eine Theorie der Erinnerung. München: C. H. Beck.
- Wenger, Etienne (1998): Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity. Cambridge: University Press.
- Wilber, Ken (2007): Integrale Spiritualität. Spirituelle Intelligenz rettet die Welt. München: Kösel.
- Wunderer, Rolf (2007): Internes Unternehmertum – Gefordert – Gefördert – Gelebt in: Raich, Margit/Pechlaner, Harald/Hinterhuber, Hans H. (Hrsg.) (2007): Entrepreneurial Leadership. Profilierung in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 43–64.
- Wunderer, Rolf/Küpers, Wendelin (2003): Demotivation – Remotivation. Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden. München/Kriftel/Neuwied: Luchterhand.
- Yalom, Dave (2015): Denn alles ist vergänglich. München: Btb.
- Zeuch, Andreas (2015): Unternehmensdemokratie im Mittelstand. Wofür brauchen wir Chefs?, in: managerSeminare H. 213, 12/2015, S. 28–32.

- Zeuch, Andreas (2015): Alle Macht für niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten. Hamburg: Murmann Publishers, iBooks.
- Zimmermann, Jack/Coyle, Virginia (2010): Der große Rat. Das Council – mit dem Herzen hören und sprechen, den Kreis erweitern. Freiburg i. Br.: Arbor.
- Zubizarreta, Rosa/zur Bonsen, Matthias (Hrsg.) (2014): Dynamic Facilitation. Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrene Situationen. Weinheim/Basel: Beltz.
- zur Bonsen, Matthias/Maleh, Carole (2012): Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen. Weinheim/Basel: Beltz.
- zur Bonsen, Matthias (2008): Real Time Strategic Change. Schneller Wandel mit großen Gruppen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

## **Empfohlene Links**

### **Gesundheit und Resilienz**

- [www.aufruf-zum-leben.de](http://www.aufruf-zum-leben.de): Eine Initiative von Ärzt\*innen, Therapeut\*innen und vielen anderen, um zu einem Bewusstsein für psychische Gesundheit aufzurufen, zudem Diskussionsforum
- [www.baua.de/toolbox](http://www.baua.de/toolbox): Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen
- [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de): Webportal der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)/Bundesministerium für Arbeit und Soziales mit Infos, Leitfäden und Checkliste zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in der Arbeit; Hintergründe, Zahlen & Fakten, Handlungshilfen
- [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de): Kooperation gesetzlicher Kranken- und Unfallversicherungen mit dem Ziel, den betrieblichen Gesundheitsschutz weiterzuentwickeln
- [www.psyga.info](http://www.psyga.info): Ein Angebot der INQA mit Handlungshilfen und Praxisinstrumenten für Führungskräfte, BGM-Fachleute und Beschäftigte mit kostenlosem E-Learning-Tool zur psychischen Gesundheit
- [www.resilire.de](http://www.resilire.de): BMBF-Bundesprojekt Altersübergreifendes Resilienz-Management

### **Arbeiten 4.0**

- [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)
- [www.buurtzorg-in-deutschland.org/](http://www.buurtzorg-in-deutschland.org/): Darstellung des Modells, Blog und Erfahrungsaustausch für entsprechende Initiativen in Deutschland zum Stichwort „Pflege auf Augenhöhe“
- [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org): Holokratische Verfassung und anderes

- [www.inqa.de](http://www.inqa.de): Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufen, mit Kammern, Gewerkschaften, Unternehmen, Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen; bietet Arbeitgeber\*innen und Beschäftigten Hilfestellungen zu den Handlungsfeldern Führung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz
- [www.sozioskopie.at](http://www.sozioskopie.at): Soziokratie Zentrum Österreich (eine deutsche Initiative gründet sich erst noch)
- [www.scrumguides.org](http://www.scrumguides.org): Einführung und Grundlage für die agile Arbeit mit SCRUM
- [www.zukunftderarbeit.de](http://www.zukunftderarbeit.de): Ein Blog der Bertelsmann-Stiftung zur Zukunft der Arbeit

## Achtsamkeit und Dialog

- [all in one spirit: Wisdom Council – Der Rat der Weisen](http://all-in-one-spirit.de/pdf/Rat-der-Weisen.pdf), online unter: [all-in-one-spirit.de/pdf/Rat-der-Weisen.pdf](http://all-in-one-spirit.de/pdf/Rat-der-Weisen.pdf) (Abruf: 29.06.2017)
- [www.achtsame-wirtschaft.de](http://www.achtsame-wirtschaft.de): Netzwerk, das sich für eine achtsame Form des Wirtschaftens einsetzt
- [www.buber-gesellschaft.eu](http://www.buber-gesellschaft.eu): Seite der Martin Buber-Gesellschaft: Foren, Publikationen, weitere Infos und Filme mit dem Ziel, Bubers Denken zu erforschen und zu vermitteln
- [www.der-upstalsboom-weg.de](http://www.der-upstalsboom-weg.de): Informationsportal zum Weg des Unternehmens, achtsame Führung umzusetzen und Film
- [www.dialogicod.net](http://www.dialogicod.net): Dialogic Organization Development von Gervase Bushe und Robert J. Marshak mit zahlreichen downloadbaren Artikeln, Filmen und Slides zum Thema Dialogische Organisationsentwicklung
- [www.dialogprojekt.de](http://www.dialogprojekt.de): Deutsches Institut für Dialogprojektbegleitung: Seminare und Literatur
- [www.friederike-hoher.de/angebot/coaching-weiterbildung-cmc/-coaching-weiterbildung/](http://www.friederike-hoher.de/angebot/coaching-weiterbildung-cmc/-coaching-weiterbildung/): Vom Deutschen Bundesverband Coaching anerkannte Coaching-Weiterbildung mit Schwerpunkt Achtsamkeit und Resilienz in Organisationen
- [www.hardenberginstitut.de](http://www.hardenberginstitut.de): Arbeitsbereich Dialogische Führung, Dialogische Kultur; anthroposophischer Hintergrund
- [www.mbsr-verband.de](http://www.mbsr-verband.de): MBSR-MBCT-Verband Deutschland: Information zur achtsamkeitsbasierten Stressbewältigung, Liste der Lehrenden
- [www.presencing.org](http://www.presencing.org): zur Arbeit mit der „Theorie U“ von Otto Scharmer, Projekte, Materialien, kostenloser Online-Kurs, Vernetzung
- [www.siyli.org](http://www.siyli.org): Search Inside Yourself Leadership Institute; Kurse, Infos und Erfahrungsberichte für Einzelne und Organisationen

# Danksagung

Ein Buch über Dialog zu schreiben, ist Dialog.

So ist dieses Buch von einem langjährigen Dialog-, Erfahrungs- und Arbeitsprozess in einem lebendigen Netzwerk mit vielen Menschen aus Wissenschaft und Praxis begleitet, die hierfür Impulse gegeben haben. Ihnen allen danke ich von ganzem Herzen. Insbesondere sind es: Prof. Dr. Stephanie Krenn (†), die mich, ohne es zu wissen, auf den Weg des Dialogs führte; Prof. Dr. Freeman Dhority, Martina Hartkemeyer und Steffi Dobkowitz, bei denen ich den Dialog erlernen und vertiefen konnte; Prof. Dr. Sigrid Metz-Göckel für ihre Unterstützung meines Forschungsvorhabens zu Mentoring, durch das ich dialogischen Lern- und Entwicklungsbeziehungen erst erforschen und ihren Wert persönlich erleben konnte; Johannes Schopp, mit dem ich ein Jahrzehnt lang zusammen Dialogprozessbegleiter\*innen ausbilden und Erfahrungen sammeln konnte; Paul Habbel, Geschäftsführer der GUTMANN ALUMINIUM DRAHT GMBH, für das beeindruckende Beispiel eines dialogisch geführten Unternehmens und aufschlussreiche Gespräche darüber; Günther Mohr, Dipl. Psych. und Coach, als kritischer Kollege für engagierte und lehrreiche Dispute; Barbara Frerich, erfahrene Dialogprozessbegleiterin, für gute stilistische Hinweise; Simon Höher, Innovationsberater, für klugen Rat aus der Arbeitswelt 4.0; Tom Kubach, Coach und Organisationsberater, für Hinweise zu agilen Arbeitsweisen; Friederike Behmer, Dipl. Psych., für wertvolle Hinweise zum psychologischen Hintergrund individueller Resilienz; und ich danke meinen beiden Lektorinnen Miriam von Maydell und Ulrike Weingärtner für ihre kompetente Unterstützung.

Mein Dank gilt insbesondere auch allen, die sich mit mir in Teams und Organisationen auf das Experiment des Dialogs eingelassen und neue Erfahrungsräume erkundet haben, nicht zu vergessen die vielen Menschen, Kolleg\*innen, Klient\*innen, Teilnehmer\*innen und Freund\*innen, durch deren Begegnung ich, manchmal unbeabsichtigt und nebenbei, Dialog wie Resilienz erlernen konnte.

# Der Coach-Ratgeber



Brigitte Wolter

## Ich will Coach werden

Von der Idee zum Traumberuf.  
Wie Sie sich qualifizieren und die  
Grundlage für eine erfolgreiche  
Coaching-Praxis legen

2017. 116 Seiten. Kart.  
12,90 € (D), 13,30 € (A)  
ISBN 978-3-8474-2032-3

budrich inspirited

Ob Personalentwicklung, Management, Mitarbeiterführung, Personal- oder Unternehmensberatung, an Coaching kommt niemand mehr vorbei. Wer coachen kann, ist daher klar im Vorteil. Doch was ist Coaching und was nicht? Das Buch trifft auf das wachsende Bedürfnis nach Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit sowie das Streben nach einer sinnvollen Tätigkeit.

Es ist ein leidenschaftlich verfasster Leitfaden für alle, die sich mit dem Gedanken tragen, in der Rolle als Coach für andere und sich selbst etwas nachhaltig Positives zu bewirken.

Unterhaltsam, kurzweilig und klar richtet es sich an Leserinnen und Leser, die sich kompakte und fundierte Informationen zu einem der attraktivsten Berufe unserer Zeit wünschen.



[www.shop.budrich-academic.de](http://www.shop.budrich-academic.de)

# Bildungsberatung



Die Beratungspraxis ist ohne Methoden und Techniken nichts. Diese sind keine Selbstläufer, sondern funktionieren als Katalysatoren, um Prozesse anzustoßen und komplexe Beratungsanliegen bearbeiten zu können. Das Buch dient als Nachschlagewerk zum Ein-

Anne Schlüter  
Karin Kress (Hrsg.)

## **Methoden und Techniken der Bildungsberatung**

2017. 226 S. Kt.  
29,90 € (D), 30,80 € (A)  
ISBN 978-3-8474-2003-3  
eISBN 978-3-8474-1002-7

satz ausgewählter Methoden, bettet sie in den wissenschaftlichen Kontext ein und bietet damit Orientierung für die Auswahl, Durchführung und Abwandlung von Methoden. Es richtet sich an PraktikerInnen sowie an Studierende der Bildungsberatung.



[www.shop.budrich-academic.de](http://www.shop.budrich-academic.de)