



COPYRIGHTED MATERIAL

Check-in

Warum sollte ich dieses Buch lesen?

Was erwartet mich in diesem Buch?

Aus welchem Kontext heraus ist dieses Buch entstanden?

Was sind die grundlegenden Wirkprinzipien einer Wertschätzenden Organisationsentwicklung?

Bevor es losgeht

Geschlechterbewusster Sprachgebrauch

Nach reichlicher Überlegung haben wir uns im Interesse der Lesbarkeit dafür entschieden, die in der deutschen Sprache übliche männliche Form zu verwenden. Diesbezügliche Formulierungen beziehen sich selbstverständlich auf alle Geschlechter.

Verständlichkeit

Wir möchten die Inhalte des Buches allen Lerninteressierten leicht zugänglich machen. Wo es Sinn macht, versuchen wir Begrifflichkeiten und Konzepte auf Deutsch darzulegen. Für englische Lehnwörter und teilweise nicht sofort erschließbare Begrifflichkeiten haben wir ein Glossar der wichtigsten Begriffe zusammengestellt, welches Sie auf unserer Website finden.

Querlesen und Querdenken

Nach unserem Verständnis der Organisationsentwicklung gibt es keinen Anfang und kein Ende. Entwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess. In diesem Bewusstsein haben wir das Buch so aufgebaut, dass Sie in jedem Kapitel querlesen können, je nach bevorzugter Rezeptionsart. Die vorgestellten Konzepte sind komplementär. Sie können also gerne durchblättern, hängenbleiben und bei Interesse tiefer einsteigen. Die Illustrationen geben einen schnellen Einblick. Wir laden Sie dazu ein, zu stöbern, Neues zu entdecken, die Tools auszuprobieren, neue Formate zu würfeln oder mit uns in den Dialog zu treten.

Weiterführende Informationen und Kontaktmöglichkeiten finden Sie auf unserer Webseite:

www.wertschaetzende-organisationsentwicklung.de

Über uns

Willkommen

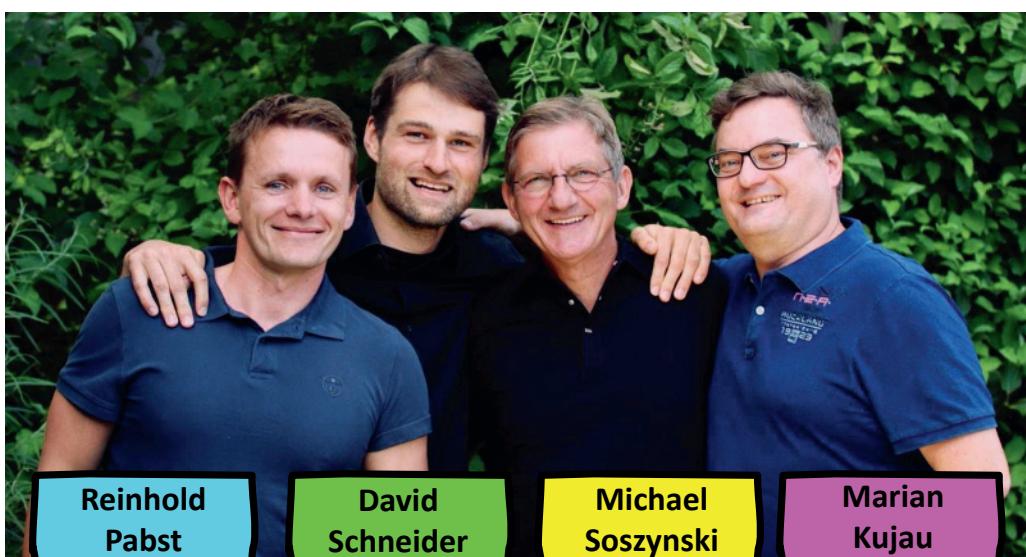
Wir, die Autoren, begrüßen Sie herzlich und freuen uns, dass dieses Buch den Weg in Ihre Hände gefunden hat. An dieser Stelle möchten wir uns kurz vorstellen und einen Eindruck über unsere Hintergründe und unser Anliegen mit diesem Buch vermitteln.

Wir sind systemische Organisationsberater und Coaches mit jeweils anderem fachspezifischen Berufskontext. Berufsbegleitend haben wir gemeinsam den Masterstudiengang „Coaching und Führung“ an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena von 2018 bis 2020 absolviert. In diesem Rahmen haben wir uns kennen und wertschätzen gelernt. Die Quintessenz unseres Tuns ist, dass wir gemeinsam mehr erreichen als alleine!

Dr. Reinhold Pabst: Ich arbeite im Stab des wissenschaftlichen Direktoriums am Fraunhofer IOF in Jena als Strategie- und Innovationsberater & Coach. In diesem

Arbeitsverhältnis leite ich das Innovationsforschungsprogramm der Allianz „3Dsensation“ und das Führungskräfteentwicklungsprogramm „Photonics Manager“. Dort bin ich als Forscher im Bereich Open Innovation und als Referent in den Modulen Wertschätzende Führung und Wertschätzende Organisationsentwicklung tätig. Weiterhin unterstütze ich als Manager der „New Work Initiative“ den Weg des Instituts in eine flexiblere Arbeitswelt. Im Rahmen meiner freiberuflichen Tätigkeit begleite ich als selbständiger Business Coach, Design Thinking Facilitator und systemischer Organisationsberater Menschen, Teams und Organisationen in Change-Prozessen und Entwicklungsfragen.

Mein Anliegen ist es, Menschen in die eigene Kraft zu bringen. Dazu initiiere ich interdisziplinäre Formate zur Zusammenarbeit, die Teamarbeit in Gang bringen und in Schwung halten.



Mein Tipp als wertschätzender Organisationsentwickler: Den Fokus auf das Positive zu richten ist eine Perspektive, welche viel Energie freisetzt. Anstelle zu zerreden, warum etwas nicht funktionieren kann, sollten wir lieber in kleinen Schritten ausprobieren und lernen. Der Moment, wenn wir ins Tun kommen, ist magisch.

David Schneider: Ich bin Berater und Coach mit den Schwerpunkten Organisations- und Prozessentwicklung. Für eine mittelständische Werbeagentur leite ich als Geschäftsführer den Wandel vom klassischen „Geführt-Werden“ hin zur selbststeuernden Wertegemeinschaft. Ich bin also mittendrin im Prozess. Mit meinen Erfahrungen als Gründer vereine ich in meinen Beratungsformaten unternehmerisches Handeln mit werteorientierter Kulturförderung.

Mein Anliegen sind das Erforschen und Hervorbringen sinnstiftender Arbeitswelten, indem wir den Begriff „Arbeit“ neu denken und unsere bisherigen Glaubenssätze hinterfragen. Was wollen wir wirklich? Wir haben die Wahl selbst zu entscheiden, wie wir Arbeit interpretieren. Sie kann mehr sein als das Erreichen klassisch ökonomischer Ziele. Mit dieser Motivation unterstütze ich Menschen bei der Identifikation, Entwicklung und Durchführung der nötigen (inneren und äußeren) Veränderungen.

Mein Tipp als wertschätzender Organisationsentwickler: Ruhe bewahren und auf die inneren (Veränderungs-)Prozesse von Teams vertrauen. Als Organisationsentwickler können wir nur temporär

Andersartigkeit erlebbar machen und inspirative Interventionen wagen. Die eigentliche Veränderung geschieht allerdings im Miteinander und auch erst mit der Zeit. Geduld ist gefragt. Denn ist der Samen in nur einem Kopf gepflanzt, dann vollzieht sich der Wandel „zwischen den Nasen“ von ganz alleine.

Michael Soszynski: Durch meine langjährige Arbeit in verschiedenen Schlüsselpositionen im Management des Generali-Vertriebes habe ich mir fundierte Erfahrungen als zentraler Mittler zwischen langfristiger Strategie, systematischer Organisation und operativer Implementierung angeeignet. Als Schema-Coach (Berliner Modell) und Berater arbeite ich in der Implementierung von Veränderungsprozessen mit den Beteiligten an gruppendifferenziellen Prozessen und mentalen Modellen zur Auflösung von Wandlungsbarrieren.

Mein Anliegen ist es, Schülern digitale Bildungsangebote zu ermöglichen. Durch das ehrenamtliche Engagement unseres 3D-Solar-Dorfes Kettmannshausen e.V. begegnen Schüler schon ab der dritten Klasse MINT als Erlebniswelt in einer für sie unentdeckten Dimension des Lernens im Projektunterricht.

Mein Tipp als wertschätzender Organisationsentwickler: „Denken ohne Geländer.“ (Hannah Arendt) Veränderung wird zur Gewohnheit, in allen Lebensbereichen. Das heißt für mich: Positive Beispiele dafür an einzelnen Stellen zu schaffen. (Lern)Erfahrungen in Gemeinschaften zu ermöglichen. Die Teilhabe

jedes Einzelnen. Verantwortung zu übernehmen, mit Leidenschaft. Und auch: sich selbst in Niederlagen treu zu bleiben.

Dr. Marian Joachim Kujau: Meine Welt ist eine hochinspirierende Interaktion aus angewandter Forschung, pharmazeutischer Entwicklung, vielen Kundenprojekten, starkem Firmenwachstum, Lehre, Beratung und systemischem Coaching. Ich begleite in der Pharma-Biotechnologie-Branche seit über 20 Jahren die international agierende Wacker Biotech GmbH in verschiedenen Positionen als Manager über alle Wachstums- und Wandlungsphasen. Ein Schwerpunkt liegt in der Implementierung komplexer neuer Projekte und Technologien in die Firmenprozesse bei laufendem Kundengeschäft und fortwährender Firmenveränderung. Parallel unterstütze ich die Ernst-Abbe-Hochschule Jena als Dozent im Masterstudiengang „Pharma-Biotechnologie“ und engagiere mich privat in der Förderung behinderter Kinder.

Mein Anliegen ist die Begleitung von Menschen in Veränderungsprozessen in Unternehmen - vom agilen bis zum hochregulierten Umfeld - und in ihrer persönlichen Entwicklung. Zuhören, Fragen stellen, Neugier wecken und Ermutigen, zu allem, was noch möglich und positiv (quer)denkbar wäre - auch für mich selbst in eigener stetiger Weiterentwicklung.

Mein Tipp als wertschätzender Organisationsentwickler: Im Kleinen wie Großen aktiv Bedingungen im Unternehmen schaffen, wo Mitarbeitende ihre Selbstwirksamkeit im Team erleben und über sich hinauswachsen können. Beispielsweise „bewahrende“ Erfahrungsträger und neue „In-Frage-Steller“ gemeinsam im geschützten Rahmen einfach mal machen und ausprobieren lassen. Die Motivation zur Lösungsfindung ist intrinsisch. Erzielte und wertgeschätzte Ergebnisse erzeugen ein „Mehr-davon“, wirken ansteckend in die Organisation hinein.

Einleitung

#Anspruch des Buchs

Neun Aspekte, denen wir im Buch gerecht werden wollen:

1. Wir sind optimistisch und haben den gleichfalls positiven Ansatz einer dialogischen Organisationsentwicklung mittels „Appreciative Inquiry“ ins Herz geschlossen.
2. Wir möchten den Leser einbeziehen und seine Reflexion anregen.
3. Wir versuchen, Ihnen unsere Erfahrungen möglichst konkret und kontextspezifisch zu vermitteln.
4. Dieses Buch ist ein Bündel von Erfahrungen über Dinge, welche wir in unserem Berufsalltag als sinnvoll und relevant für eine Wertschätzende Organisationsentwicklung entdeckt haben.
5. Zufriedenes Leben (Egal welches!) steht im Mittelpunkt. Letztendlich bilden wir Organisationen, um uns gegenseitig glücklicher zu machen. Nutzen wir das!
6. Wir verstehen Wertschätzende Organisationsentwicklung als einen unendlichen und iterativen Prozess. Die vorgestellten Konzepte und Werkzeuge eignen sich für die kontinuierliche Entwicklung des Ichs, von Teams oder der Organisation.
7. Das Buch ist eine Ermutigung dafür, den ersten oder nächsten Schritt zu gehen. Selbst kleine, konkrete Schritte setzen Aktivitäten in Gang und bewirken viel Zwischenmenschliches. Das bedeutet, wir sind Antreiber von

Dynamiken in unseren persönlichen Netzwerken. Machen wir uns das bewusst.

8. Wir ermutigen, einfach ein paar von den vorgestellten Praktiken auszuprobieren. Alles Weitere entwickelt sich. Es geht um Hilfe zur Selbsthilfe. Wir können nicht sagen, welches Werkzeug bei Ihnen welche Veränderung auslöst. Wir können nur zeigen, was sich für uns bewährt hat. Dafür haben wir einiges an Material für Sie zusammengestellt. Das lässt sich beliebig verknüpfen, weiterentwickeln und verändern.
9. Im Literaturverzeichnis finden Sie Bücher gestapelt, welche uns in der Recherche besonders inspirierten und mit deren Hilfe wir dieses Buch erstellt haben.

#Herausforderungen

Zehn Aspekte, mit denen wir als Organisationsberater zu tun haben:

1. Konstruktivismus – Das Richtig und das Falsch loslassen, sich ein „So oder Anders“ erlauben und daraus lernen, was (üerraschenderweise doch) funktioniert.
2. Gemeinschaftlichkeit – „Gemeinsam erreichen wir mehr“ erleben und das Wir-Gefühl stärken.
3. Diversität – Kulturelle Unterschiedlichkeit erspüren und als Potenzial nutzbar machen.
4. Entschleunigung – Das aktionsistische Rennen stoppen und die Bereitschaft

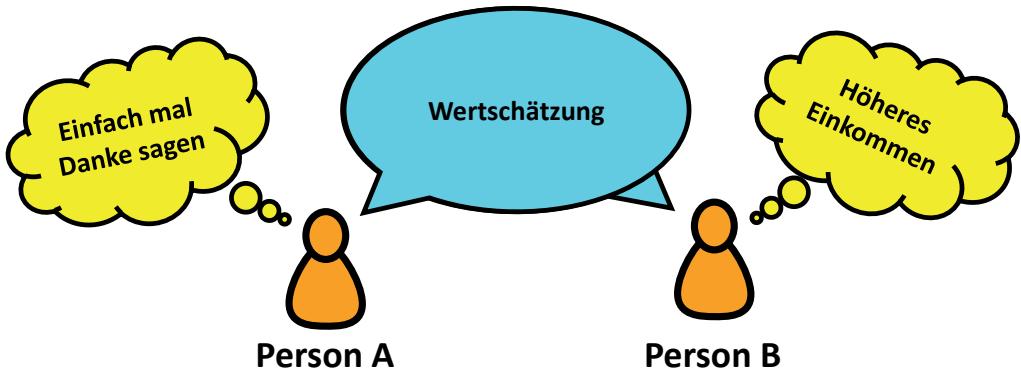
- entwickeln, erst einmal genau hinzuhören.
5. Reflexion – Hilfe zur Selbsthilfe, statt (Rat-)Schläge.
 6. Selbstmanagement – Eigenverantwortliches Handeln stärken, sodass sich alle gegenseitig entlasten.
 7. Vertrauen – Den Weg in die Selbstorganisation transparent begleiten und hierarchische Strukturen loslassen.
 8. Strukturen – Individuelle Rahmen schaffen und Ressourcen klären.
 9. Sinn – Viele unterschiedliche Geschichten, Visionen und Ziele zu einer großen antreibenden Storyline zusammenführen.
 10. Motivation – Eine wünschenswerte Zukunft begreifbar machen und in die Gegenwart holen.
- Wie bei jedem Ansatz für organisationale Transformation steht am Anfang die Frage nach den zugrundeliegenden Prinzipien. Unsere acht Grundprinzipien entsprechen den Prinzipien von „Appreciative Inquiry“, einem wertschätzenden Ansatz der dialogischen Organisationsentwicklung. Die acht Prinzipien sind die zentralen Erfolgsdeterminanten und Leitplanken, um die gewünschten Erfolge mit einer Wertschätzenden Organisationsentwicklung zu erzielen. Über diesen Kontext hinaus eignen sie sich sehr gut als Führungsprinzipien für die Zusammenarbeit, Beteiligung und Entwicklung von Mitarbeitern.

(1) Das konstruktivistische Prinzip – Alles ist Wahrheit.

Jeder konstruiert sich seine eigene Wirklichkeit und Wahrheit. Anhand seiner bisherigen Erfahrungen und der eigenen Wahrnehmungsfähigkeit schreibt er Dingen oder Wörtern eigene Interpretationen zu. Bekannt dazu ist das Gleichnis „Die blinden Männer und der Elefant“. In diesem untersuchen mehrere blinde Personen einen Elefanten, jeder aus einer anderen Perspektive. Der erste meint: „Dies ist ein Schlauch“, da er den Schwanz des Elefanten betastet. Der zweite fühlt das Bein und interpretiert dieses als Baum. Ein dritter fasst nach dem Stoßzahn und ist sich sicher, er habe einen Speer in der Hand – und so weiter. Die Geschichte soll zeigen, dass Realität sehr unterschiedlich interpretiert werden kann. Realität ent-

Die Acht Wirkprinzipien Wertschätzender Organisationsentwicklung

Gegenstand einer Wertschätzenden Organisationsentwicklung ist es, dass und wie die Menschen in einer Organisation über die positiven Ereignisse ihres beruflichen Lebens und über ihre Rolle in der Organisation als Ganzes nachdenken. Angeregt wird dieser Denkprozess durch eine Wertschätzende Befragung und die kommunikativen Interaktionspunkte. Die Sprache und Art der Gesprächsführung haben einen wesentlichen Einfluss auf die wahrgenommene Realität des Gesprächspartners und beeinflussen maß-



steht immer in Abhängigkeit von der Perspektive und den eigenen Erfahrungen.

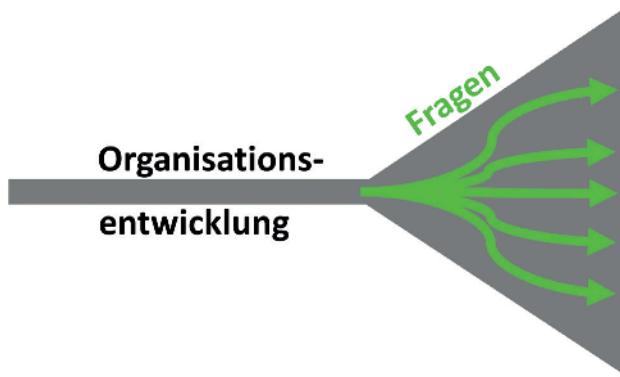
Auch aus Sicht der Psychologie existiert keine einzige und allumfassende Wahrheit – über den Dialog einigen wir uns nur auf bestimmte Sprachmuster, mit welchen wir unsere Wahrheit beschreiben. Die Naturwissenschaften versuchen Dinge zu ergründen und empirisch zu belegen, aber letztendlich entscheiden wir Menschen, und zwar jeder Einzelne für sich selbst, was wir für uns als Wahrheit akzeptieren. Sie und ich wissen: Die Sonne ist hell, gelb und warm – darauf haben wir uns kulturell verständigt. Wie Sie jedoch die Sonne konkret wahrnehmen, das weiß ich nicht. Wir verstehen uns jedoch, weil wir die gleichen Wörter zur Beschreibung dieser Wahrnehmung verwenden. Das ist der Nutzen und das Wesen der Sprache.

Organisationsentwicklern muss klar werden, dass Sprache ein Mittel ist, die individuellen Bilder im Kopf zu verändern. Wir können mit Worten Welten formen, ja sogar schaffen. Dinge, die wir ansprechen, beschreiben, untersuchen

oder erklären, können Teil der wahrgenommenen Realität werden. Das macht deutlich, wie bewusst wir mit Sprache im Rahmen von Veränderungsprozessen umgehen müssen. Es geht um die Art und Weise, wie wir miteinander sprechen und uns zuhören, welche Worte wir nutzen und welche Art von Fragen wir stellen. Wir beeinflussen unsere Zukunft in den Gesprächen, die wir miteinander führen und in der Beziehung, die wir zueinander pflegen. Das heißt, die Zukunft ist eng mit unseren sozialen Fähigkeiten verflochten. Wirklichkeit entsteht in uns und wird deutlich durch die Interaktionen der Menschen beeinflusst, die eine gemeinsame Sprache finden und Beziehungen zueinander aufzubauen.

(2) Das Simultanitäts-Prinzip – Fragen schaffen Veränderung.

Eine Organisation ist ein soziales Konstrukt, das sich fortlaufend verändert in Abhängigkeit zu jeder Interaktion, die auf sie einwirkt. Wir nutzen hauptsächlich Fragen, um Veränderung zu bewirken. Der Wandel der Organisation bewegt sich



simultan zu den Fragen, die wir stellen. Sobald wir eine Frage stellen, beginnt die Veränderung. Ebenso ist alles andere, was wir tun oder unterlassen, eine Botschaft an das System. Aus diesem Grund sollten wir im Rahmen der Vorbereitung einer Wertschätzenden Organisationsentwicklung reflektieren, welche Botschaften zu welchen Konsequenzen führen könnten.

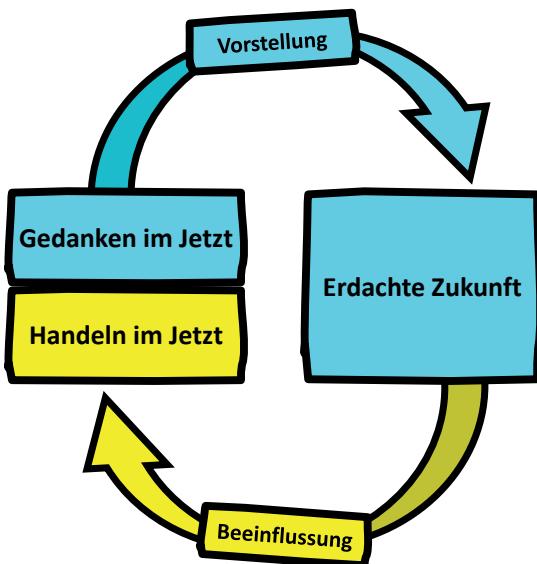
(3) Das poetische Prinzip – Organisationen sind voller Geschichten.

Das poetische Prinzip besagt, dass Organisationen wie ein spannendes Buch sind. Sie beinhalten viele Geschichten und Anekdoten, die zum Studieren und Lernen einladen. Eine Organisation setzt sich aus vielen unterschiedlichen Erzählsträngen und Nebenschauplätzen zusammen. Der bisherige Lebenszyklus einer Organisation lässt sich in diesen Geschichten erzählen und reflektieren. Befragen wir die Menschen einer Organisation, werden diese automatisch zu Co-Autoren. Je nachdem, welchen „dramaturgischen Akt“ wir uns anschauen, machen wir unterschiedliche Facetten einer Organisation sichtbar. Wir müssen daher konkret

festlegen, welche Punkte wir betrachten wollen. Wir entscheiden selbst, worauf wir den Fokus lenken: Sind es die Probleme oder die Potenziale? Worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, erhält mehr Raum in unseren Köpfen und wird somit auch eher Realität (Konstruktivismus). Es liegt an uns, mit welchen Bildern und Metaphern wir die Geschichten einer Organisation illustrieren und weitertragen.

(4) Das antizipatorische Prinzip – Handlungsleitende Bilder.

Getreu dem Konstruktivismus leiten innere Bilder unser Handeln. Menschen und menschliche Systeme, z. B. Organisationen oder Teams, tendieren dazu, zu dem Bild zu werden, welches sie sich von sich selbst machen. Diese inneren Bilder haben eine vorausschauende Kraft, die Einfluss auf unser gegenwärtiges Handeln nimmt. Sie sind im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung handlungsleitend. Je positiver unser Bild der Zukunft ist, desto positiver werden die gegenwärtigen Handlungen umgesetzt.



(5) Das positive Prinzip – Positive Fragen bewirken positive Veränderung.

Im Umgang mit der Dynamik von kleinen oder großen Veränderungen brauchen Menschen in diesen Wandlungsprozessen große Mengen an positiver Energie und sozialer Bindung. Diese Energie wird am besten durch positive Fragen erzeugt, welche den positiven Kern verstärken. Das ist der Mittelpunkt einer Wertschätzenden Organisationsentwicklung: die Konzentration konsequent auf das Positive zu lenken, um dieses langfristig zu stärken. Der positive Kern einer Organisation wächst und entwickelt sich, wenn wir ihm mehr Beachtung schenken und ihn näher untersuchen.

(6) Das Ganzheitlichkeits-Prinzip – Bringt das Beste hervor.

Das Ganzheitlichkeits-Prinzip bringt das Beste im Menschen und Organisationen

hervor. Es fördert die Kreativität und entwickelt eine kollektive Leistungsfähigkeit. Möglichst alle Anspruchsgruppen sollten in Entwicklungsprozesse involviert werden, um verschiedene Perspektiven eines Systems zu ergründen. Die sogenannten Stakeholder bringen ihre individuellen Sichtweisen auf spezifische Fragestellungen ein. Sind sie von den Auswirkungen strategischer Entscheidungen betroffen, ist es gerade im Kontext von Veränderung wichtig, ihre Perspektiven zu integrieren.

(7) Das Selbsterfüllungs-Prinzip – Handeln, als ob die ideale Zukunft schon existiert.

Wir sollten bereits in der Gegenwart die wünschenswerte Zukunft leben. Positive Veränderung gelingt, wenn wir das Bild unserer idealen Zukunft in das gegenwärtige Handeln übertragen. Wir sollten schon heute wie die Organisation handeln, die wir in Zukunft werden wollen. Dazu gehört auch einfach mal, etwas Neues auszuprobieren. Das können Gewohnheiten sein, die wir etablieren möchten oder neue Werkzeuge für die Zusammenarbeit. Die Organisation selbst wird zum realen Prototypen und Veränderungen werden direkt eingeleitet. Für Führung bedeutet das, ein Vorbild zu werden für gemeinschaftliches Handeln. Und kleine Veränderungen schaffen auch Bewegung. Veränderung beginnt üblicherweise in kleinen Teams oder im Handeln einzelner Personen, welches über die Zeit ausstrahlt. Menschen spüren schnell, ob andere ein wirkliches Interesse an Gemeinschaft haben. Das wirkt sich auf

die Bildung des kollektiven Bewusstseins aus. Durch aktives Vorleben verbreiten wir Handlungsmöglichkeiten für mehr Gemeinschaft und Wertschätzung.

(8) Das Prinzip der Freiwilligkeit – Freie Entscheidungen mobilisieren Kräfte.

Freiwilligkeit motiviert. Frei bestimmtes autonomes Handeln fördert proaktives, positives Verhalten. Menschen sind motivierter und leisten mehr, wenn sie entscheiden können, was und wie sie etwas beitragen. Wenn wir den Menschen freie Wahl- und Ausgestaltungsmöglichkeiten geben, erhöhen wir die Chance, dass sie sich bestmöglich einbringen werden. Die freie Wahl stimuliert organisatorische Exzellenz und positive Veränderungen. Spitzenleistungen erbringen Menschen, wenn sie von ihrem eigenen Handeln überzeugt sind.

#Aufbau des Buches

Zum Einstieg in die Wertschätzende Organisationsentwicklung möchten wir zur Orientierung einen Überblick über die Methoden und Konzepte geben, die uns in der Begleitung von Entwicklungsprozessen bereichern. Die acht Wirkprinzipien Wertschätzender Organisationsentwicklung finden sich in allen ausgewählten Konzepten auf unterschiedliche Weise wieder. (1) Wozu - Wir fragen am Anfang jeder Konzeptbeschreibung nach ihrem Zweck, bzw. wozu sie verwendet und gebraucht werden. (2) Wesentliche Bausteine - Danach skizzieren wir die Grundlagen und Elemente, welche diesen Ansatz ausmachen. (3) Gedankenanstöße

- Wir bieten Denkanreize zum Erkenntnisgewinn oder zur kritischen Auseinandersetzung mit bestehenden Annahmen. (4) Handeln - Zudem geht es uns darum, Ansatzpunkte zu liefern, damit wir ins Handeln kommen. (5) Reflexion - Im Reflexionsteil liefern wir Fragen für Ihre eigene Selbstreflexion. Zusammenfassend lenken wir den Fokus auf die aus unserer Sicht drei zentralen Betrachtungsperspektiven einer Wertschätzenden Organisationsentwicklung, die sich in allen von uns vorgestellten Konzepten wiederfinden:

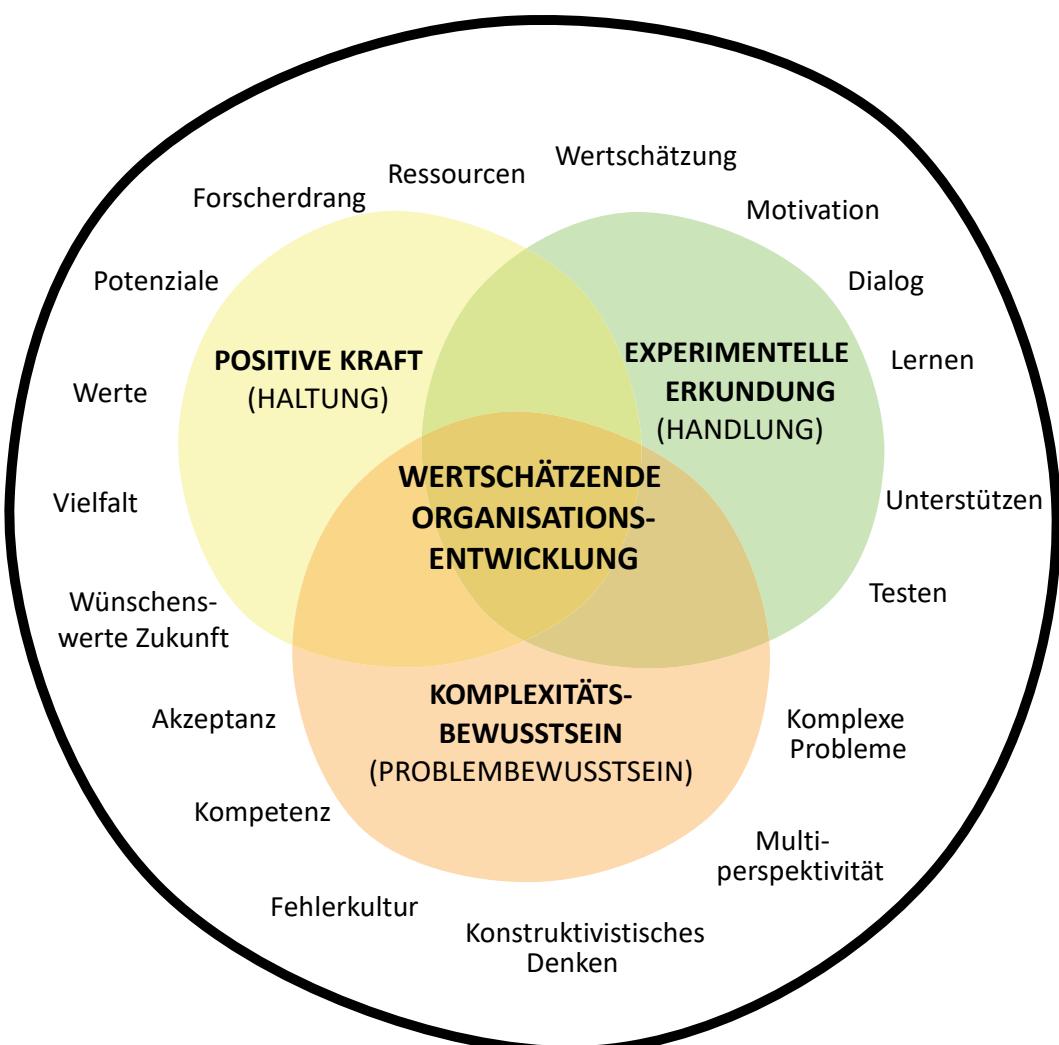
- 1. Positive Kraft (Haltung)** - Das zentrale Element einer Wertschätzenden Organisationsentwicklung ist die Haltung, mit welcher wir zur Tat schreiten, bestehend aus den dahinterliegenden Werten und Überzeugungen.
- 2. Experimentelle Erkundung (Handlung)** - Komplexe Zeiten ermöglichen keine perfekten Pläne. Deshalb müssen wir „ins Tun kommen“ und kontinuierlich aus den gemachten Erfahrungen lernen.
- 3. Komplexitätsbewusstsein (Problembewusstsein)** - Wertschätzende Organisationsentwicklung ist kein „Schön-Reden“, sondern bedarf eines hohen Reflexionanteils über Komplexität in der Welt und in jedem von uns.

Am Ende jedes Konzeptes überlassen wir den Neumachern das Wort. Im Gespräch mit Vordenkern, Meinungsführern und Transformationsgestaltern erfahren wir, was in spezifischen Kontexten wirklich zählt und in Zukunft wichtig sein wird. Alle Interviews fanden im Zeitraum von März bis August 2020 statt: Eine Zeit,

die uns wohl allen in Erinnerung bleiben wird. Auf dem Weg ins „neue Normal“ spürten wir viel Energie im Umgang mit der Covid-19-Krise im organisationalen Kontext. Wenn wir die Krise als Chance zu Veränderung und Innovation begreifen, dann kann viel Positives entstehen.

Im Kapitel „Tools für den erfolgreichen Wandel“ zeigen wir Ihnen unsere Lieblingswerkzeuge im praktischen Einsatz entlang des 5-stufigen Appreciative-Inquiry-Prozesses.

Das Kapitel „Formate“ lenkt den Fokus darauf, dass Interaktionspunkte wichtig sind. Nur wenn wir miteinander kom-



munizieren, können wir kollektiv intelligenter werden. Wir zeigen mit einem einfachen spielerischen Ansatz, dass es viele Kombinationsmöglichkeiten gibt, um neue Formate auszuprobieren. Im Kontext des Fraunhofer Innovationsökosystems erfahren wir im exklusiven Gespräch mit Prof. Dr. Andreas Tünnermann und Dr. Kevin Füchsel, Institutslei-

ter und Abteilungsleiter des Fraunhofer-Institut für Angewandte Optik und Feinmechanik IOF, welche neuen Formate grenzüberschreitendes Denken fördern.

Im abschließenden Check-Out verabschieden wir uns und sagen Danke!

In diesem Sinne herzlichst, die Autoren.