

# Methodenbox



**Eine sinnstiftende  
Unternehmenskultur leben**

Das Projekt „vitamin.“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfond gefördert.



# Inhalt

## 1. Grußwort

## 2. Kulturellen Wandel erfolgreich gestalten

## 3. Unsere Führungsleitlinien


## 4. Methoden

Fokus: Systemische & kommunikative Grundlagen ..... 

Fokus: Lebensphasenorientierung ..... 

Fokus: Entscheidungsprozesse ..... 

Fokus: Vielfalt ..... 

Fokus: Veränderungsprozesse ..... 

Fokus: Talententdeckung & -auswahl ..... 

Fokus: Feedback ..... 

Fokus: Gesundheit & Selbstführung ..... 

Fokus: Einstieg, Energie & Abschluss ..... 

Fokus: Aushandlung & Konfliktlösung ..... 

Fokus: sonstige Methoden ..... 

## 5. Literatur- & Materialempfehlungen

## 6. Autor\*innen & Kooperationspartner\*innen

## 7. Impressum

# Vorwort

Wir haben eine zutiefst sinnstiftende Arbeit im Caritasverband Arnsberg-Sundern e.V. Wir engagieren uns für Menschen in Not und mit Unterstützungsbedarf. Mit unserer sinnvollen Tätigkeit entfalten wir nach innen und außen eine positive gemeinwohlorientierte Wirkung für viele Menschen in der Region und bekommen durch unser Engagement auch wertschätzende Feedbacks und eine hohe Anerkennung. Belastend ist die Arbeit jedoch zunehmend durch die politischen Rahmenbedingungen, dem Kostendruck, den demographischen Wandel und den Fachkräftemangel. Dies fordert den Caritasverband heraus, trotz der schwierigen extern gesetzten Vorgaben interne Strukturen und Räume zu schaffen, die diese sinnstiftende Arbeit weiterhin ermöglichen.

Mit Unterstützung der Rückenwind-Projekte VitaminL und Multivitamin wollten wir unsere sinnstiftende Unternehmenskultur nachhaltig weiterentwickeln und resilienter gestalten, um mit den zahlreichen Herausforderungen und Einflüssen auf unsere Arbeit angemessen umzugehen.

Ziel der Organisations- und Personalentwicklung ist in einem wesentlichen Schritt dazu die Weiterentwicklung unserer Verbands- und Führungskultur. In zwei Projekten haben wir gemeinsam die Themen „Lebensphasenorientierung und Vielfalt“ sowie „Selbststeuerung und agile Arbeitsformen“ in den Blick genommen. In diesem Zusammenhang stellten sich zahlreiche Fragen wie die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben. Wie führen wir auf Augenhöhe? Wie delegieren wir vertrauensvoll und können Verantwortung abgeben und annehmen?

Wie sehr lassen wir uns als Führungskräfte auf einen individuellen und auf konsequente Aushandlung ausgerichteten Führungsansatz ein? Wie sehr führen wir uns selber und achten auf eine gesunde Arbeits- und Lebensweise bei uns und unseren Mitarbeiter\*innen? Wie sehr sind wir uns unserer eigenen Stereotype und Vorurteile bewusst und haben wir wirklich Lust auf Vielfalt in unseren Teams und Einrichtungen?

In vielen Trainings, Workshops, kollegialen Beratungen und Veränderungsprozessen haben wir uns ausprobiert und viele Erfahrungen gesammelt. Zahlreiche Methoden und Modelle wurden mit viel Sachverstand, dem Blick für das Realistische und mit professioneller Begleitung von innen und außen entwickelt und in Pilotstandorten angewandt. Uns ist einiges gelungen, aber auch manches nicht. Ein großes Lernfeld für uns war es, auch Fehler oder Missglücktes zu „feiern“ und daraus viele wertvolle Erfahrungen abzuleiten.

Wir möchten Ihnen mit der Methodenbox gerne bewährte und bekannte Methoden und Modelle zur Verfügung stellen. Anschaulich aufbereitete Fokusthemen für die gemeinsame Arbeit in den Teams oder auch für die persönliche Selbstreflexion.

Viel Spaß beim Stöbern...



Christian Stockmann  
Sozialfachlicher Vorstand

# Kulturellen Wandel erfolgreich gestalten

“Culture eats strategy  
for breakfast.”

Peter Drucker

## Ausgangslage im Caritasverband Arnsberg-Sundern e.V.

Der Caritasverband Arnsberg-Sundern wurde 1954 in einer gesellschaftlichen Zeit der Neuorientierung und des Aufbaus gegründet. Die Anfangsjahre waren hiervon geprägt und ein pragmatisches und intuitives Vorgehen sowie unkonventionelle Lösungen bildeten die kulturellen Muster des Verbandes.

Es folgten Jahrzehnte einer strukturierten Professionalisierung und Standardisierung von sozialer Arbeit. In einem rasanten Tempo entstanden immer mehr Dienste und Einrichtungen und damit verbunden organisationale und formale Strukturen. Betriebswirtschaftliche Managementansätze in einer klaren hierarchischen Struktur prägten das Bild und sollten zu mehr Planbarkeit und einer eher „maschinellen“ Steuerung des alltäglichen Handelns führen.

Spätestens durch die Veränderungstreiber des demographischen Wandels, der Globalisierung sowie der Digitalisierung wandeln sich die gesellschaftlichen und marktbezogenen Verhältnisse und die da-

mit zusammenhängenden Anforderungen an den Verband. Konkret bedeutet das beispielsweise

- eine quantitative und qualitative Verdichtung der Leistungserbringung in der Alten- und Behindertenhilfe durch komplexere Problemlagen, Digitalisierungsanforderungen von außen und unklaren Zielperspektiven,
- ein Fachkräftemangel in der Altenpflege, der durch aggressive Akquisepraktiken und einer hohen Fluktuation der Mitarbeiter\*innen im lokalen „Altenhilfemarkt“ geprägt ist und zu unsicheren Personalbeständen und wechselnden Teamgefügen führt,
- eine veränderte Gesetzesgrundlage in der Behindertenhilfe (Bundesteilhabegesetz), die zu einem radikalen Wandel der Geschäftsfelder hin zu einer flexiblen, vernetzten und nur bedingt planbaren Leistungserbringung führt sowie
- ein Generationenwechsel im gesamten Verband, der zu Konflikten aufgrund unterschiedlicher Wertewelten (z.B. analog versus digital, Sicherheit versus Autonomie, Pflichterfüllung versus Lebensphasenorientierung und Selbstverwirklichung) führt.

## Ziele des kulturellen Wandels

Es gilt nun einen kulturellen Lern- und Entwicklungsprozess im Caritasverband zu initiieren, der einen Umgang mit einer solchen Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit ermöglicht und zudem einem zunehmenden Sinnverlust in der Arbeitswelt begegnet. Einen Lern- und Entwicklungsprozess, der zu mehr Handlungssicherheit, Flexibilität und Selbstwirksamkeit bei den über 1.400 Mitarbeiter\*innen führt und konsequent deren individuelle Potentiale fördert und zur Geltung bringt.



Hierfür bedarf es „neuer“ Praktiken der Unternehmensführung sowie einer „neuen“ evolutionären Sicht auf die Arbeitswelt, die zu mehr Selbstorganisation und -führung, einem ganzheitlichen Blick auf die Organisation und den darin agierenden Menschen sowie konsequenter Partizipation führt. Eine sinnstiftende Unternehmenskultur leben. Mit diesem einen Satz lässt sich die hinter dieser Sichtweise liegende kulturelle Idee beschreiben, welche Schritt für Schritt im Caritasverband lebendig werden soll. Das Symbol des „roten Feuers“ stellt diesen Fokus anschaulich dar, an dem jegliches personales und organisationales Handeln den Mitarbeitenden als auch den Kunden gegenüber ausgerichtet sein sollte und somit auch eine christliche Wertegrundlage zutiefst verkörpert.

Ganzheitlichkeit  
Lebensphasenorientierung  
vielfalt

Selbstorganisation  
Selbstführung

Partizipation



**Sinnstiftende Unternehmenskultur**

## Entscheidungen und erste Projekte zum kulturellen Wandel

Die Idee einer sinnstiftenden Unternehmenskultur hat sich in den letzten etwa vier Jahren schrittweise und prozesshaft herausgebildet. Rückblickend haben diesen kulturellen Wandel richtungsgebende Entscheidungen ermöglicht sowie nachhaltig angelegte Projekte wesentlich beeinflusst und geprägt. Maßnahmen, die aufeinander aufgebaut haben und durch die der bisherige kulturelle Lern- und Entwicklungsprozess beschreibbar wird.

### Richtungsgebende Entscheidungen

Ende 2012 hat das Aufsichtsgremium des Verbandes (Caritasrat) gemeinsam mit dem Vorstand das Themenfeld der Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld festgelegt. Mit dieser umsichtigen Entscheidung wurde ein Auseinandersetzungsprozess losgetreten, vor welchen personellen und gleichsam kulturellen Herausforderungen der Verband steht und wie ein zukunftsfähiges Personalmanagement vor diesem Hintergrund aufgestellt sein muss.

Mit der Förderperiode 2014-2020 des Europäischen Sozialfonds (ESF) wurde das Bundesprogramm rückenwind+ für Träger der Sozialwirtschaft erneut ausgeschrieben. Der Vorstand traf die Entscheidung, einen Projektantrag im Rahmen dieses Förderprogramms zu konzipieren und einzureichen. Hierfür stattete er eine Stabsstelle Personal- und Organisationsentwicklung personell aus und erteilte ihr den Auftrag der Projektbeantragung sowie der strategischen Weiterentwicklung der Personal- und Organisationsentwicklung. Der Förderantrag wurde im August 2016 positiv beschieden.

Unabhängig von einem positiven Umsetzungsbescheid für das beantragte rückenwind-Projekt unterstützte der Vorstand einen vorgela-



gerten Grundlagenprozess „Führung“. Dieser startete Ende 2015 und beinhaltete die Entwicklung von Führungsleitlinien sowie eine darauf aufbauende Führungskräfteentwicklung.

Eine weitere wichtige Entscheidung bestand darin, den eingeschlagenen Weg mit Entschlossenheit, Mut, Leidenschaft aber auch mit Sachverstand, dem Blick für das Realistische und professioneller Begleitung von innen und außen zu gehen.

## Erste Projekte zum kulturellen Wandel

### *Grundlagenprozess „Führung“*

Mit dem Grundlagenprozess „Führung“ fand im Verband erstmalig ein umfassender und partizipativ angelegter Dialog über das Phänomen „Führen“ statt. Was verstehen wir darunter, welche Haltung trägt uns dabei und welche Kompetenzen benötigen wir dafür? Mit diesen Fragen setzten sich in einem mehrstufigen und methodisch angereicherten Prozess die Führungskräfte im Verband auseinander mit dem Ziel, eine gemeinsam getragene Grundhaltung zu entwickeln. Das Ergebnis bildeten **Führungsleitlinien**, die als Basis für die Konzeption einer dann folgenden Führungskräfteentwicklung dienten. Unter dem Titel „Grundlagen systemischen Führens“ fanden von 03/2016-06/2017 **Führungstrainings** statt. In drei Modulen á 2 Tagen durchliefen alle zu dem Zeitpunkt etwa 125 Führungskräfte in fünf hierarchie- und einrichtungsübergreifend zusammen gesetzten Lerngruppen das Programm. Das Training wurde gemeinsam durch Christian Hell (Fa. Praxis konkret) und Thomas Kellermann (Stabstelle PE/OE) konzipiert, begleitet und umgesetzt. Es ist seither fester Bestandteil der Führungskräfteentwicklung im Verband und wurde bereits zwei weitere Male durchgeführt. Dieser erste Schritt bildete eine solide und not-

wendige Grundlage, um dann inhaltlich mit dem bewilligten rückenwind-Projekt darauf aufzubauen.

*„vitaminL-Lebensphasenorientierte Führung & Organisationsentwicklung“*

Unter diesem Titel startete am 01.09.2016 die dreijährige Laufzeit des rückenwind-Projektes. Es sollte mit dem Aufbau einer lebensphasenorientierten Führungs- und Organisationskultur ein weiterer Schritt auf dem Weg des kulturellen Wandels gegangen werden. Grundlegendes Ziel war es, die individuellen Potentiale der Mitarbeiter\*innen zukünftig besser fördern und zur Geltung bringen zu können, indem sich die Personalentwicklung an den Bedürfnissen in der jeweiligen Lebensphase orientiert. Um ein solches Ziel verwirklichen zu können, bedarf es Stereotypen-bewusste und Diversity-sensible Personalentwicklungsinstrumente sowie organisationale Strukturen, die lebensphasenorientierte Karriere- und Arbeitsmodelle unterstützen. Zudem bildet eine lebensphasenorientierte Führungshaltung und darauf aufbauende Kompetenzen die Basis für eine solche Umsetzung. Das Projekt wurde gemeinsam durch Nina Bessing (EAF Berlin), Kerstin Breuer (Projektreferentin) und Thomas Kellermann (Projektleitung) begleitet und unterstützt.

In einem erneut dialogisch, partizipativ angelegten Prozess wurden gemeinsam mit allen Führungskräften **lebensphasenorientierte Führungsleitlinien** entwickelt und verabschiedet. Sie sind in die allgemeinen Führungsleitlinien des Verbandes integriert und bilden die Orientierung für eine bewusste Wahrnehmung der eigenen Führungsrolle und -verantwortung in einer lebensphasenorientierten Unternehmenskultur.

Aufbauend auf diese Leitlinien und vertiefend zum Grundlagenprozess „Führung“ wurden weitere vier eintägige **Führungstrainings** in

einrichtungs- und hierarchieübergreifenden Lerngruppen durchgeführt. Die Seminare waren darauf ausgelegt, lebensphasenorientierte Führungskompetenzen aufzubauen und hatten konkret folgenden inhaltlichen Fokus:

- Stress- und Zeitmanagement bei mir selbst und bei den Mitarbeiter\*innen fördern
- Selbstmanagementfähigkeiten und Widerstandskräfte fördern
- Arbeits(zeit)organisation und flexible Arbeitsmodelle umsetzen
- Offene Feedback-, Fehler- und Konfliktkultur etablieren
- (Perspektiven-)Vielfalt im Team zulassen, fördern und nutzen
- Mehr Selbstverantwortung, Delegation und Partizipation fördern

Die Führungskräfteentwicklung wurde zudem durch ein moderiertes Setting „Kollegiale Beratung“ begleitet und vertieft. An insgesamt fünf halben Tagen wurden herausfordernde Führungssituationen mit Hilfe bewährter Methoden und Modelle miteinander kollegial beraten. Ziel war auch, zu selbstorganisierten kollegialen Beratungsgruppen zu motivieren.

Ein aufeinander aufbauender Prozess der **Talententdeckung, -auswahl und -entwicklung** hatte zum Ziel, potentielle Nachwuchsführungskräfte intern im Verband zu gewinnen. Ein objektiverer, alters- und geschlechterdiverser und somit chancengleicher Auswahlprozess stand dabei im Fokus. Hierzu wurden alle Führungskräfte angeleitet, sich der eigenen Wahrnehmungsverzerrungen, Stereotype und Vorurteile sowie deren Beeinflussung von Personalbewertungs- und Personalauswahlprozessen bewusst zu werden.

In einem nächsten Schritt wurde das Anforderungsprofil einer potentiellen Nachwuchsführungskraft dialogisch in einer Arbeitsgruppe aus Führungskräften und MAV-Vertreter\*innen entwickelt und

anschließend transparent in die Organisation kommuniziert. Dieses Profil diene als objektive Orientierungshilfe für den dann folgenden Entdeckungsprozess. Zum einen konnten Führungskräfte auf dieser Grundlage in ihrem Verantwortungsbereich nach Talenten suchen, zum anderen wurde den Mitarbeiter\*innen ein initiativer Bewerbungsweg eröffnet. Insgesamt wurden 15 Personen (11 Frauen, 4 Männer) entdeckt, 48 Personen (42 Frauen, 6 Männer) machten aktiv auf sich aufmerksam und 5 Personen (3 Frauen, 2 Männer) kamen über beide Zugangswege in den Fokus.

In den Diensten und Einrichtungen wurden dann sogenannte Entdeckerteams eingerichtet, die mit drei bis vier unterschiedlichen Personen personell besetzt wurden. Ihre Aufgabe bestand nun darin, über Talente aus ihrer Einrichtung hinsichtlich deren Eignung für eine Nachwuchsführungskräftelaufbahn zu beraten und eine Auswahlentscheidung zu treffen. Der Beratungsprozess im Entdeckerteam war durch Perspektivenvielfalt und einer Bewusstseinsbildung für die eigenen Wahrnehmungsverzerrungen, Stereotype und Vorurteile geprägt. Insgesamt wurden in dieser Phase des Entdeckungsprozesses 39 Talente (33 Frauen, 6 Männer) vorausgewählt und für das dann folgende Entwicklungscenter vorgeschlagen. Mit den nicht berücksichtigten Personen wurden im Anschluss in der Regel durch die direkte Führungskraft Perspektivgespräche geführt.

Das eintägige Entwicklungscenter fand an drei aufeinanderfolgenden Tagen statt, an denen letztendlich 37 Talente gleichmäßig aufgeteilt teilnahmen. Die Teilnehmer\*innen absolvierten insgesamt drei Übungen im Gruppen- und Einzelkontext und wurden dabei von sogenannten Beobachter\*innen bewertet. Die Übungen wurden im Vorfeld durch eine Arbeitsgruppe aus Führungskräften und MAV-Vertreter\*innen konzipiert, die alle auch in der Rolle der Beobachter\*innen an dem Entwicklungscenter mitwirkten. Grundlage für die Konzeption

der Übungen als auch der Beobachtungskriterien bildete das Anforderungsprofil für potentielle Nachwuchsführungskräfte. In einer abschließenden Beobachter\*innen-Konferenz wurden alle Teilnehmer\*innen im Sinne eines wohlwollend kritischen Dialoges auf der Grundlage einer Beobachtungsmatrix bewertet. Von den 37 Teilnehmer\*innen wurden 19 Personen (17 Frauen, 2 Männer) ausgewählt. Alle Teilnehmer\*innen erhielten im Anschluss an das Entwicklungszentrum ein dezidiertes Feedback von Seiten des Projektpersonals.

Für die 19 ausgewählten Talente ging der Weg dann weiter in ein anschließendes Nachwuchsführungskräfte-Training. Dieses Programm umfasste drei eintägige Trainings und hatte seinen grundsätzlichen inhaltlichen Fokus ebenfalls auf den weiter oben bereits beschriebenen Seminarinhalten. Von den Absolvent\*innen der Trainings befinden sich mittlerweile sechs Personen in Nachwuchsführungsrollen innerhalb des Verbandes. Weitere fünf Personen aus den vorgelagerten Prozessen konnten sich ebenfalls in internen Bewerbungsprozessen für eine Nachwuchsführungsrolle durchsetzen.

In den drei stationären Wohnhäusern für Menschen mit Behinderungen des Verbandes wurde ein **Pilot zur Entwicklung und Erprobung lebensphasenorientierter Arbeitsmodelle** aufgelegt. Dieser Organisationsentwicklungsprozess erstreckte sich bisher von 12/2016 bis 04/2019.

In der Anfangsphase des OE-Prozesses wurden sich mit der Ebene der Bereichs- und Einrichtungsleitungen (Leitungskreis) die inhaltlichen Dimensionen des Vorhabens bewusst gemacht sowie die Steuerungsstruktur und der erste Schritt einer IST-Analyse abgestimmt. Die Analysephase wurde in 05/2017 umgesetzt. In mehreren Workshops wurde mit allen Führungskräften und der MAV des Bereiches eine SWOT-Analyse durchgeführt und erste Impulse für die konkrete inhalt-

liche Ausrichtung des Piloten generiert. Zudem wurden die 158 Mitarbeiter\*innen (ohne Führungskräfte) der drei Einrichtungen mit einer schriftlichen Befragung in den Prozess der Analyse involviert. Mit 103 Rückmeldungen haben sich über 65 % der Mitarbeiterschaft hieran beteiligt. Von 07-08/2017 wurden die Erkenntnisse der Analysephase von Seiten des Leitungskreises und der MAV bewertet, zurück in das System kommuniziert und folgende Zielrichtung des Piloten festgelegt:

- Das Dienstplansystem in Richtung eines „rollierenden Jahresdienstplanes“ weiterentwickeln
- Lebensphasenorientierte Standards für die Dienstplanung definieren
- Ein Konzept für ein tragfähiges Ausfallmanagement entwickeln
- Beschäftigungsumfänge lebensphasenorientiert anpassen

Im Zeitraum von 10/2017-04/2018 wurde die Prozessarchitektur aufgesetzt und konkret an der Konzeption der Zielperspektiven gearbeitet. Von 04-06/2018 wurde eine erste Reflexions- und Rückkoppelungsschleife in den Prozess eingezogen. In unterschiedlichen Formaten (Resonanzgruppe, Mitarbeiterveranstaltungen etc.) wurden die bisherigen Ergebnisse mit allen relevanten Umwelten reflektiert und inhaltliche Impulse für die Gestaltung des weiteren Prozesses eingeholt. Der Leitungskreis bewertete gemeinsam mit der MAV diese Phase direkt im Anschluss und integrierte Erkenntnisse in den weiteren Prozess. Der Zeitraum von 08-10/2018 war geprägt von Aushandlungsprozessen auf Team- und Einrichtungsebene. Ziel der Dialoge war es, relevante Kenngrößen (Urlaub, Feier- und Wochenenddienste, lebensphasenorientierte Bedürfnisse) miteinander abzustimmen, die für die Erstellung eines Jahresdienstplanes erforderlich sind. Von 11/2018-03/2019 fanden dann unterschiedliche Formate der kritischen Reflexion mit Führung, MAV und Mitarbeiterschaft statt, da im Ver-

änderungsprozess Widerstände, Unruhe, Unsicherheiten, Frust und Demotivation aufkamen. In 04/2019 wurden die Erkenntnisse dieser kritischen Reflexionsphase noch einmal im Leitungskreis gesichtet und bewertet.

Es wird deutlich, dass sich das Veränderungsvorhaben und somit der Pilot mitten im Prozess befinden und es bedarf einer Planung hilfreicher Interventionen und des weiteren Vorgehens über das Projektende von vitaminL hinaus. Hier gilt es, die Perspektiven von Führungskräften und Mitarbeiterschaft gut in einen gemeinsamen Dialog zu integrieren.

Ab dem Frühjahr 2018 wurde der Ausbau von **Unterstützungsstrukturen in der Personalabteilung** begleitet, indem fünf Workshops mit dem Team der Personalabteilung durchgeführt wurden. Ziel war es, Instrumente zur Unterstützung eines lebensphasenorientierten Personalmanagements zu erarbeiten, damit die Personalabteilung die Beschäftigten dazu noch effektiver beraten kann. Es stellte sich im Laufe des Prozesses heraus, dass das Team vor allem das eigene Wissensmanagement fördern will. Daher wurden vorhandene Wissensbestände digital aktualisiert, geordnet und so aufbereitet, dass jedes Teammitglied zukünftig darauf zugreifen kann. Außerdem wurden Checklisten zu komplizierten Rechtsthemen wie z.B. Rente oder Sabbatical erarbeitet.

Es fanden im Rahmen des Projektes insgesamt drei öffentliche **Fachforen „Arbeitswelt Caritas 4.0“** zu den Themen Lebensphasenorientiertes Personalmanagement und Selbstorganisation statt. Ziel der Foren war es, sich mit internen und externen Expert\*innen zu den Themen des Kulturwandels auszutauschen und Instrumente und Beispiele guter Praxis zu ventilieren.

Während des Projektes ist eine frei zugängliche **Methodenbox** entstanden, mit der ganz praktisch und selbstverständlich als Sinnbild des kulturellen Wandels gearbeitet werden soll. In der Box sind anschaulich aufbereitete Methoden und Modelle für den Führungsalltag, die gemeinsame Arbeit in den Teams oder auch für die persönliche Selbstreflexion zu finden.

Zudem wurden **Kurzvideos** über die wesentlichen Projektmaßnahmen gedreht, in denen Teilnehmer\*innen ganz konkret über ihre positiven wie auch kritischen Erlebnisse, Erfahrungen und Erkenntnisse erzählen.

## Lessons Learned

### Der Top-Down Ansatz ist im ersten Schritt zielführend

Um den Wandel der Organisationskultur zu erreichen, konzentrierten wir uns im Projektdesign auf die Zielgruppe der Führungskräfte. Manchmal kamen uns im Laufe des Projektes Zweifel, ob wir nicht von Anfang an viel mehr Angebote für die Mitarbeiter\*innen hätten einplanen sollen. Doch mittlerweile sind wir uns sicher, dass dies die Organisation überfordert hätte. Bei so grundlegenden Veränderungen der organisationalen DNA ist es wichtig, dass sich als erstes die Führungsebene vergewissert: Was wollen wir eigentlich genau? Was verstehen wir unter solch schillernden Begriffen wie Partizipation oder Lebensphasenorientierung? Was erwarten wir konkret von neuer Führung und Zusammenarbeit? Wie können wir Führungskräfte alle möglichst an einem Strang ziehen und in dieselbe Richtung weisen? Wenn dieser Prozess nicht zuerst durchlaufen wird, droht in einer gro-



ßen Organisation Chaos auszubrechen. Dazu bedarf es neben Fortbildungen für alle Gruppen von Führungskräften auch regelmäßiger Reflexionsrunden mit dem Vorstand und regelmäßiger Treffen einer Steuerungsgruppe, die den Wandel kritisch konstruktiv begleitet. Viele Mitarbeiter\*innen werden dadurch ungeduldig oder es entstehen Ängste aufgrund mangelnder Information. Daher ist es wichtig, diese Vorgehensweise in der Organisation transparent zu machen und zu begründen. Ab Mitte 2018 wurde beispielsweise über den Piloten zu flexiblen Arbeitsmodellen begonnen, die Mitarbeiter\*innen in den Prozess einzubeziehen. Ab 2020 wird der Top-Down dann durch den Button-Up Prozess ergänzt, indem die Mitarbeiter\*innen systematisch Fortbildungen erhalten und aktiv in Pilotprojekte einbezogen werden.

### **Gesagt ist noch nicht getan**

Unser bisheriges Fazit ist, dass der kulturelle Wandel im Caritasverband vor allem ein Prozess der Erlernung bewusster Reflexion und Kommunikation über gelingende Führung und Zusammenarbeit ist. Ziel des Kulturwandels ist es, einen Ausgleich zwischen den Interessen der Organisation, der Klient\*innen und der Mitarbeiter\*innen herzustellen. Das Neue: Führung hat nicht mehr die Aufgabe einfach zu definieren, wie der Interessenausgleich aussieht. Vielmehr gilt es stärker als bisher, die Mitarbeiter\*innen und Klient\*innen über Kommunikation daran zu beteiligen. Und nicht nur in dieser Frage sollen Mitarbeiter\*innen zukünftig stärker beteiligt werden sondern auch in der Verantwortung für die alltägliche Arbeit im Caritasverband. Doch wie geht das denn konkret? Hier gilt es Schutzräume zu schaffen, z.B. durch kollegiale Beratung oder Supervision, in denen Fremd- und Selbstwahrnehmung sowie unterschiedliche Perspektiven von z.B. Mitarbeiter und Führungskraft ohne Schuldzuweisungen ausge-

tauscht werden können. Neues Verhalten in Führung und Zusammenarbeit setzt voraus, dass alte Verhaltensweisen zunächst einmal ohne Angst vor Verurteilung oder Schuldzuweisungen kritisch hinterfragt werden können und den Teams Zeit gegeben wird, neue Führungsstile und neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben.

### **Der Wandel muss Herz und Kopf einbeziehen**

Ein anderer Grund, warum in Wandelprozessen Blockaden vorkommen können, ist, dass die meisten Organisationsentwicklungsprozesse recht abstrakte Ziele oder Leitlinien in den Mittelpunkt stellen. Es bleibt oft zu unkonkret, welche Veränderungen im Verhalten für jeden Einzelnen, für jedes Team oder für jede Abteilung daraus folgen. So entsteht Verunsicherung. Daher haben wir in Orientierung an Dilts Neurologischen Ebenen in Seminaren, Coachings und kollegialen Beratungen immer wieder gemeinsam mit den Führungskräften an der Beantwortung folgender Fragen gearbeitet:

- Warum macht die Organisation das? Was ist der Sinn? Welche positive Vision steht dahinter?
- Inwiefern nutzt das mir? Inwiefern fühle ich mich der Vision verbunden? Inwiefern kann ich daran andocken? Inwiefern nicht?
- Welche Werte und Glaubenssätze habe ich und wie könnten bzw. sollten sie sich durch den Kulturwandel verändern?
- Welche Rollen und welches Verhalten sind dadurch zukünftig von mir gefordert und welche Fähigkeiten und Kompetenzen braucht es dafür?
- Was motiviert und was demotiviert mich an dem Prozess?
- Was benötige ich an Ressourcen und Unterstützung von anderen (z.B. meines Vorgesetzten) und was ist mein Beitrag?

## **Selbstführung und Konfliktkompetenz sind erfolgsentscheidende Führungsfähigkeiten in einer sinnstiftenden Unternehmenskultur**

Neben der stärkeren Selbstreflexion war es Ziel der Führungskräfteentwicklung, bei den Teilnehmer\*innen auch Experimentierfreudigkeit und Mut für neue methodische Herangehensweisen beim Lernen zu wecken - interaktiv, bewegend und mit Kopf, Herz und Hand. Ein Grundansatz war zudem, dass jede Führungskraft zu allererst bei sich persönlich beginnen muss, um dann im nächsten Schritt als Vorbild und Coach für die Mitarbeiter\*innen da und präsent sein zu können. Mit den Trainings war auch verbunden, sich mutig für einen hierarchie- und bereichsübergreifenden Dialog zu öffnen und gemeinsam einen sprachlichen und methodischen Bezugsrahmen aufzubauen, auf den sich im Arbeits- und Führungsalltag bezogen werden kann. Nur so ist organisationales Lernen und ein kultureller Wandel möglich.

## **Widerstände ernst nehmen aber darüber nicht die Unterstützer\*innen vernachlässigen**

Widerstände sind in Organisationsentwicklungsprozessen kein Zeichen von Scheitern sondern normaler Teil des Prozesses. Im Laufe der verschiedenen Teilprojekte gab es bei den Mitarbeiter\*innen die unterschiedlichsten Gründe für Skepsis und sogar nachhaltigen Widerstand gegen den Kulturwandel. Gemäß unserer Leitlinien haben wir versucht, damit dialogisch partizipativ umzugehen, Anregungen und Kritik anzunehmen und gute Ideen zu integrieren. Dabei haben wir im Laufe des Prozesses manchmal diejenigen zu wenig unterstützt, die den Kulturwandel befürworteten und einfach machen. In einem neu-

en Projekt ab 2020 werden daher die Promotor\*innen zu Kulturbotschafter\*innen ausgebildet und stärker gefördert und unterstützt.

### **Konsequenzen-Management**

Es gab Fragen, die es immer wieder im Führungskreis oder in den kollegialen Beratungen zu beantworten galt: Wann hören wir auf zu diskutieren und ziehen Konsequenzen? Wo zeigen wir Kante und machen keine Kompromisse, weil wir sonst die Vision gefährden? Kann es passieren, dass Mitarbeiter\*innen die Organisation verlassen aufgrund des Kulturwandels? Wird uns das aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktlage zum Nachteil gereichen? Und ja, es gab solche Konflikte und ja, es haben Menschen die Organisation verlassen und es wird auch zukünftig geschehen. Aber es ist kein Nachteil sondern die notwendige Konsequenz einer klaren Strategie. Die Mehrheit der Führungskräfte steht hinter dem Wandel und dieser Prozess steigert unsere Arbeitgeberattraktivität für genau die Mitarbeiter\*innen, die unsere Werte und unsere Vision teilen. Führungskräfte und nachhaltige Organisationsentwicklung benötigen den Mut, mit Authentizität, Klarheit und Konsequenz die Ziele des Kulturwandels voranzutreiben.

### **Die Ressourcen-Frage**

Kulturwandel kostet Kraft, Zeit und Geld. Oftmals haben Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen aber die Hoffnung, dass sich so etwas „nebenbei“ erledigen lässt. Dieses war und ist für uns ein Lernprozess. Denn das Vorhaben kann nur gelingen, wenn ganz bewusst und offen darüber verhandelt wird, ob und wenn ja welche anderen Aufgaben herunterpriorisiert werden können, damit Zeit für Seminare, Coachings etc. vorhanden ist, ohne dass die Beteiligten ausbren-

nen. Die Ressourcenfrage zu stellen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in Organisationsentwicklungsprozessen. Mangelnde Ressourcen sind dagegen einer der häufigsten Gründe für Demotivation und Widerstände in der Belegschaft. Daher ist es unserer Erfahrung nach besser, mit gemäßigttem Schritt Maßnahmen einzuführen und immer eine Klarheit über die verfügbaren Ressourcen herzustellen.

### **Interne Öffentlichkeitsarbeit ist kein „Nice to have“: Quick Wins erfassen, verbreiten und feiern**

Der Organisationsentwicklungsprozess ist komplex. Und eine häufige Herausforderung ist, dass man zu wenig Priorität darauf setzt, die Erfolge nach innen zu dokumentieren und zu kommunizieren. Es ist immer nur ein kleiner Teil der Organisation sehr intensiv involviert und viele Mitarbeiter\*innen fragen sich: Was machen die da eigentlich jahrelang? Wann kommt mal was davon bei mir an? Lohnt sich dieser Aufwand denn, den wir da betreiben? Daher kann und darf die interne Öffentlichkeitsarbeit, die Wertschätzung für das Engagement der Mitarbeiter\*innen und das Feiern erster Erfolge auf keinen Fall vernachlässigt werden. Am besten ist es, wenn man dieses von Anfang an in das Projektmanagement miteinbezieht und auch dafür Ressourcen einplant. Im Rahmen des Projektes wurden daher z.B. Kurzvideos gedreht, die mit ganz konkreten Beispielen guter Praxis die Menschen der Organisation in ihrem Alltag zeigen.


## Rück- und Ausblick

Rückblickend war es bis hierher eine spannende Reise. Wir haben hart gearbeitet, viel gelernt, konstruktiv gestritten, gemeinsam gelacht und das „rote Feuer“ brennt stärker denn je. Hierauf kann der Verband aber auch jeder Einzelne stolz sein. Und es geht weiter. Der Verband hat erneut einen rückenwind-Projektantrag bewilligt bekommen, mit dem das Thema „Selbstorganisation“ in den Fokus genommen wird und der eingeschlagene kulturelle Wandel weiter positiv befeuert wird. Hierfür wünschen wir allen weiterhin viel Mut, Zuversicht, Entschlossenheit und eine Portion Humor.

  
Nina Bessing

  
Thomas Kellermann

# Unsere Führungsleitlinien



**„Wenn du ein Schiff bauen willst,  
dann trommle nicht [Menschen] zusammen,  
um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben  
und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie  
die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“**

Antoine de Saint-Exupéry



# Methoden





# Systemische & kommunikative Grundlagen



„Man kann nicht  
nicht kommunizieren.“  
Paul Watzlawick

# Hypothesen bilden

## Gruppenmethode

**Ziel:**

Neue Annahmen und Perspektiven zur Verfügung stellen.

**TN-Zahl:**

2 – 10 Personen

**Dauer:**

10 – 30 Minuten

**Material:**

Kein

**Ablauf:**

Hypothesen sind Annahmen, die keinen Anspruch auf die „Wahrheit“ haben. Ziel ist es, dem Gegenüber neue Ideen und Perspektiven zu ermöglichen. Ob eine Hypothese zutrifft, kann nur das Gegenüber selbst beantworten.

1. Fallgeber\*in auswählen
2. Fallgeber\*in stellt kurz einen problematischen Fall dar
3. Die Gruppe bildet reihum Hypothesen  
(Fallgeber\*in hört zu und notiert mit)
4. Rückmeldung der Fallgeber\*in: Welcher Hypothese will ich nachgehen?
5. Die Gruppe entwickelt konkrete Lösungsansätze hierzu

# Reframing

## Einzel- und Gruppenmethode

**Ziel:**

Eigenschaften und Zuschreibungen positiv umdeuten.

**TN-Zahl:**

1 – 3 Personen

**Dauer:**

15 – 20 Minuten

**Material:**

Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Reflecting Team

## Gruppenmethode

**Ziel:**

In einer Gruppe eine Fragestellung oder ein Problem reflektieren und Lösungsoptionen erarbeiten.

**TN-Zahl:**

4 – 10 Personen

**Dauer:**

30 – 60 Minuten

**Material:**

Stühle; Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Das innere Team

## Einzel- und Gruppenmethode

**Ziel:**

Bei ambivalenten Entscheidungssituationen oder sonstigen Herausforderungen die eigenen inneren Anteile analysieren und verstehen.

**TN-Zahl:**

1 – 10 Personen

**Dauer:**

20 – 45 Minuten

**Material:**

Stühle; Moderationskarten; 1 Marker; Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Münzsoziogramm zur Teamanalyse

## Gruppenmethode

### Ziel:

Im Arbeitsteam vorhandene ungeklärte Fragestellungen oder nicht gelöste Probleme bzw. Herausforderungen analysieren und verstehen.

### TN-Zahl:

1 – 8 Personen

### Dauer:

15 – 45 Minuten

### Material:

„Holzmünzen“ (z.B. hergestellt von den Caritas-Werkstätten Arnsberg);  
Blatt Papier (mind. DIN A4); Stift; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Authentische & wesensgemäße Kommunikation

## Einzel- und Gruppenmethode

### Ziel:

Die eigenen Wesensanteile und Grundbedürfnisse reflektieren und bewusst machen, die mich in meinem Kommunikationsverhalten prägen.

### TN-Zahl:

1 – 12 Personen

### Dauer:

5 – 60 Minuten

### Material:

Seile, Moderationskarten, Marker,  
Holzmünzen, Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Die 4-Seiten einer Nachricht

## Einzel- und Gruppenmethode

**Ziel:**

Das Senden und Empfangen von Nachrichten in der zwischenmenschlichen Kommunikation analysieren.

**TN-Zahl:**

1 – 5 Personen

**Dauer:**

20 – 25 Minuten

**Material:**

Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Das Eisbergmodell

## Einzel- und Gruppenmethode

### Ziel:

Die persönlichen Werte, Grundannahmen und Glaubenssätze „erforschen“, analysieren und auf ihre Sinnhaftigkeit für die Gegenwart hin überprüfen.

### TN-Zahl:

2 – 12 Personen

### Dauer:

20 – 90 Minuten

### Material:

„Eisberg-Umriss“; Moderationskarten; Marker; Stifte; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# 5 systemische Grundhaltungen

## Einzel- und Gruppenmethode

**Ziel:**

Die systemische Grundhaltung für sich persönlich und das Team reflektieren.

**TN-Zahl:**

1 – 16 Personen

**Dauer:**

20 – 90 Minuten

**Material:**

Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

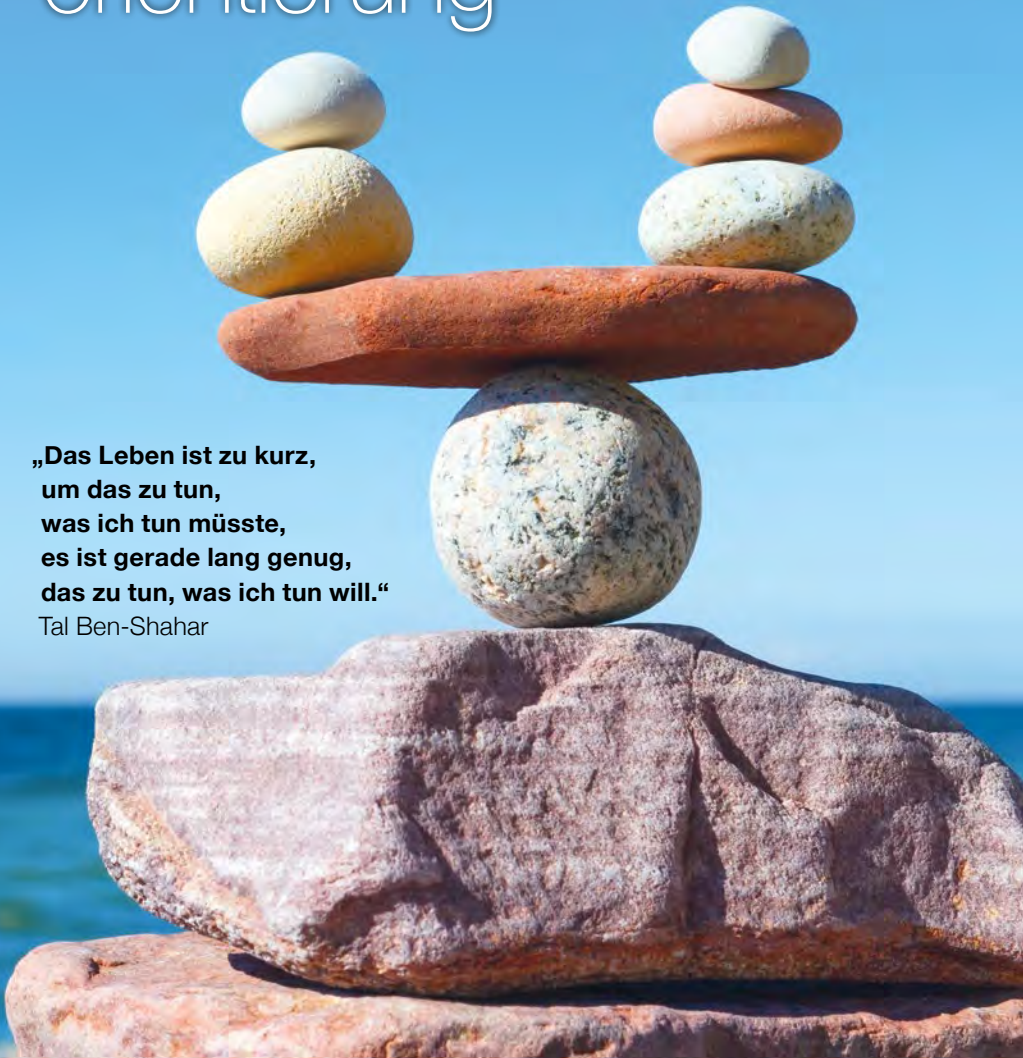
Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Lebensphasen- orientierung

**„Das Leben ist zu kurz,  
um das zu tun,  
was ich tun müsste,  
es ist gerade lang genug,  
das zu tun, was ich tun will.“**

Tal Ben-Shahar



# Das Lebens-Balance-Modell

## Einzelmethode

**Ziel:**

Die eigene Lebensbalance reflektieren.

**TN-Zahl:**

1 Person

**Dauer:**

ca. 60 Minuten

**Material:**

Stift; Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Management und Führung

## Einzel- und Gruppenmethode

**Ziel:**

Das eigene Führungsverhalten reflektieren und einen stimmigen Standpunkt für sich entwickeln.

**TN-Zahl:**

1 – 12 Personen

**Dauer:**

10 – 60 Minuten

**Material:**

Seil; Klebeband; Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Checkliste „Flexible Arbeitsorganisation“

## Einzel- und Paarmethode

### Ziel:

Die bisherige Arbeitsorganisation reflektieren und Möglichkeiten der Flexibilisierung entdecken und auf eine Umsetzbarkeit hin überprüfen.

### TN-Zahl:

1 – 2 Personen

### Dauer:

30 – 60 Minuten

### Material:

Stift; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Flexible Arbeitsmodelle sind in jeder Lebensphase ein entscheidender Erfolgsfaktor für die bessere Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Checkliste „Flexible Karrierewege“

## Einzelmethode

### Ziel:

Als Führungskraft ein Bewusstsein für eine lebensphasenorientierte Flexibilisierung von Karrierewegen entwickeln und Möglichkeiten entdecken.

### TN-Zahl:

1 Person

### Dauer:

30 – 60 Minuten

### Material:

Stift; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Lebensphasenorientierte Führung bedeutet auch, dass Karrierewege nicht mehr an dem Ideal des lebenslang vollzeiterwerbstätigen Beschäftigten ausgerichtet werden. Vielmehr erfolgt die Förderung der Potenziale der Mitarbeitenden lebensphasenorientiert in Abstimmung mit den betrieblichen Anforderungen.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Checkliste „Wissensmanagement“

## Einzelmethode

### Ziel:

Anregungen und Ideen für die Gestaltung eines zielführenden Wissensmanagements erhalten, um in einer flexibleren Arbeitsorganisation Sicherheit und Orientierung zu geben.

### TN-Zahl:

1 Person

### Dauer:

30 – 60 Minuten

### Material:

Stift; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Je flexibler die Arbeitsorganisation, je mehr Mitarbeiter\*innen zu verschiedenen Zeiten z.B. in der Wohngruppe oder dem Büro anwesend sind und in unterschiedlichen Arbeitsmodellen arbeiten, desto höher ist die Anforderung an die Planung gemeinsamer Austausch- und Kommunikationsprozesse. Daher ist es empfehlenswert, ein systematisches Wissensmanagement einzuführen.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Lebensphasenorientierte Führungsleitlinien

**Ziel:**

Sich als Führungskraft eine lebensphasenorientierte Führungshaltung bewusst machen und Handlungsspielräume entdecken.

**TN-Zahl:**

1 Person

**Dauer:**

30 – 60 Minuten

**Material:**

Stift; Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Führen Sie lebensphasenorientiert? Hier erhalten Sie Anregungen, wie Sie lebensphasenorientiert führen können.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Fokus: Entscheidungsprozesse



**Wer nicht entscheidet,  
hat auch entschieden.**  
Georg Wilhelm Exler

# Action-Priority-Matrix

## Gruppenmethode

### Ziel:

Wie der Name bereits sagt, dient die Action-Priority-Matrix dazu, mögliche Maßnahmen zu priorisieren. Dies ermöglicht es, eine Entscheidung zu treffen, welche Maßnahmen als sogenannte „Quick-Wins“ zu Beginn umgesetzt werden und welche längerfristigen Projekte danach angegangen werden sollen.

### TN-Zahl:

Keine Begrenzung

### Dauer:

ca. 15 Minuten

### Material:

Seile, Moderationskarten und -stifte, Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage [www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Autonomiekreise mit Delegation-Poker

## Gruppenmethode

### Ziel:

Diese Übung dient der Verantwortungsklä rung und vermeidet ein Entscheidungsvakuum sowie Missverständnisse über Entscheidungsbefugnisse zwischen Team und Führungskraft. Sie kann auch eingesetzt werden, um die Verantwortung an Schnittstellen zwischen zwei Teams zu klären.

### TN-Zahl:

Die Übung ist für Teams in allen Größen geeignet, am besten funktioniert sie mit 2 bis 12 Personen.

### Dauer:

ca. 2 Stunden

### Material:

Idealerweise 2 runde und zwei rechteckige Tische sowie großes, dickeres Papier mit der Beschreibung der Autonomiekreise (s. Abbildung in der Methodenbeschreibung). Außerdem Stifte, Moderationskarten, pro Person ein Satz Delegation-Poker-Karten (alternativ 7 Karten mit den Zahlen von 1 bis 7 sowie eine Übersicht der Delegationsstufen). Ggf. ein vorbereitetes Delegation-Board (s. Anlage in der Methodenbeschreibung) und die Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage [www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Autonomiestufen

## Ziel:

Diese Übung dient der Verantwortungsklä rung und vermeidet ein Entscheidun gsvakuum sowie Missverständnisse über Entscheidungs befugnisse zwischen Team und Führungskraft.

## TN-Zahl:

-

## Dauer:

ca. 1,5 Stunden zzgl. Zeit für Austausch und Feedback

## Material:

Schreibutensilien, ggf. Moderationskarten, Methodenbeschreibung

## Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage [www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Entscheidung zwischen zwei Alternativen

## Einzel- und Gruppenmethode

### Ziel:

Die Methode eignet sich für Entscheidungen zwischen zwei Alternativen, die sich ausschließen. Die Präferenzen der Teilnehmer\*innen können schnell und einfach sichtbar gemacht werden.

### TN-Zahl:

Die Übung kann sowohl einzeln als auch mit Gruppen genutzt werden.

### Dauer:

30 – 45 Minuten

### Material:

Seil, Moderationskarten, Stifte, Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage [www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Mehrpunkt-Abfrage

## Gruppenmethode

### Ziel:

Priorisieren von Themen, Treffen einer Entscheidung zwischen verschiedenen Lösungsalternativen oder Festlegen einer Reihenfolge, in der Vorhaben umgesetzt werden sollen.

### TN-Zahl:

Keine Begrenzung

### Dauer:

10 – 15 Minuten

### Material:

Flipchart, Klebepunkte (alternativ: Stifte), Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage [www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Widerstandsabfrage

## Gruppenmethode

### Ziel:

Die Übung dient der Entscheidung zwischen verschiedenen Optionen. Dabei wird gezielt der Widerstand der Teilnehmer\*innen abgefragt und es „gewinnt“ die Option mit den geringsten Widerstandswerten. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Widerstand sich ohnehin im Arbeitsalltag zeigt und die Umsetzung der Entscheidung bzw. die spätere Zusammenarbeit behindert.

### TN-Zahl:

Die Übung kann am besten in Gruppen mit maximal 20 Personen genutzt werden.

### Dauer:

Je nach Anzahl der Entscheidungsoptionen ca. 10 – 20 Minuten, zzgl. Vor- und Nachbereitung.

### Material:

Flipchart, Moderationsstifte, Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage [www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Fokus: Vielfalt

**„Das Fundament der Vielfalt  
ist die Einzigartigkeit.“**

Ernst Ferstl



# Die Diversity Quadrate

## Gruppenmethode

### Ziel:

Den Dialog über Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Team anregen und sich als Personen besser kennenlernen.

### TN-Zahl:

3 – 5 Personen

### Dauer:

10 – 20 Minuten

### Material:

Stifte oder Marker; DIN-A3-Papier oder Flip-Chart

### Ablauf:

Malen Sie auf dem Papier bzw. der Flip-Chart mittig ein Quadrat und davon nach Außen gehend so viele Linien, wie Personen an der Übung teilnehmen. Schreiben Sie an jede Linie jeweils ein Name der Teilnehmer\*innen.

Gehen Sie nun miteinander in den Dialog, welche Alleinstellungsmerkmale jede\*r hat. Schreiben Sie diese zu dem jeweiligen Namen auf dem Papier bzw. der Flip-Chart.

Gehen Sie auch über die Gemeinsamkeiten der Personen in der Gruppe in den Dialog und notieren Sie diese in das mittige Quadrat.

# Das Persönlichkeitsmolekül

## Einzel- und Gruppenmethode

### Ziel:

Die persönlichen kulturellen Prägungen reflektieren und bewusst machen.

### TN-Zahl:

1 – 20 Personen

### Dauer:

30 – 60 Minuten

### Material:

Stifte; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Methodenbeschreibung

Die persönliche kulturelle Prägung hat Einfluss darauf, wie offen ich andere Personen wahrnehme und ihnen begegne. Und auch in Arbeitsteams wirken diese Prägungen und beeinflussen das Miteinander.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Diversity Checkliste

## Einzel- und Gruppenmethode

### Ziel:

Persönlich und im Team ein Bewusstsein und Handlungsansätze für die Förderung von Vielfalt entwickeln.

### TN-Zahl:

1 – 20 Personen

### Dauer:

30 – 60 Minuten

### Material:

Stifte; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Folgende Checkliste kann Sie dabei unterstützen, anhand von Leitfragen ein Bewusstsein und Handlungsansätze für die Förderung von mehr Vielfalt zu entwickeln.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Motivationsprofile

## Einzelmethode

### Ziel:

Motivationsprofile bei mir selbst, meinen Mitarbeiter\*innen und im Team kennenlernen.

### TN-Zahl:

1 Person

### Dauer:

30 Minuten

### Material:

Stift; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Motivationsprofile sind eine Zusammenfassung wichtiger Muster, nach denen Menschen in einer bestimmten Situation bevorzugt fühlen, denken, motiviert sind und sich verhalten. Sie sind keine Persönlichkeitstypologien, da sie je nach Situation bei demselben Menschen unterschiedlich sein können.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Die limbischen Bevorzugungen

## Einzelmethode

### Ziel:

Grundausrprägungen der eigenen Motivation und die der Teammitglieder analysieren.

### TN-Zahl:

1 Person

### Dauer:

30 Minuten

### Material:

Stift; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Wie Menschen handeln und entscheiden, hängt auch von ihren individuellen Motivationsprofilen ab. Die Motivationen können in drei Grundausrprägungen eingeteilt werden - den sogenannten limbischen Bevorzugungen: Inspiration, Durchsetzung, Balance. Hinter den Grundausrprägungen stehen Wertehaltungen, die sich auch in Sprache zeigen.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



**vitamin**   
Lebensphasenorientierte  
Führung & Organisationsentwicklung

**Multi**  **vita** **min**  
selbstorganisiert +  
motiviert

**„Man kann einem Menschen nichts beibringen,  
man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“**  
chinesisches Sprichwort



Fokus:  
Veränderungs-  
prozesse

# Die 4 Räume der Veränderung

## Gruppenmethode

### Ziel:

Den Verlauf und die Dynamiken von Veränderungsprozessen reflektieren und verstehen und Impulse für die weitere Gestaltung des Prozesses erhalten.

### TN-Zahl:

2 – 16 Personen

### Dauer:

30 – 90 Minuten

### Material:

2 Seile (ca. 2 Meter lang); Moderationskarten (rund); Marker; „Holzmünzen“; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Durchwandern der neurologischen Ebenen

## Einzelmethode

### Ziel:

Das eigene Führungsverhalten reflektieren und einen stimmigen Standpunkt für sich entwickeln.

### TN-Zahl:

1 Person

### Dauer:

45 – 60 Minuten

### Material:

Stift; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Wenn wir bei uns oder anderen Menschen tiefgreifende Veränderungen bewirken wollen, ist es hilfreich, alle neurologischen Ebenen einzubeziehen. Eine Blockade auf einer unteren Ebene der Pyramide hat ihre Ursache zumeist auf darüber liegenden Ebenen.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Die WOOP-Methode

## Einzel- oder Gruppenmethode

### Ziel:

WOOP ist eine Methode, die man in allen Lebensbereichen anwenden kann, in denen man sein Verhalten ändern und Ziele erreichen möchte. Die Kernfrage ist dabei: „Was hält mich eigentlich davon ab, das Ziel zu erreichen?“

WOOP hilft dabei, auch langfristige Ziele anzugehen, an Zielen dranzubleiben und sie zu erreichen.

Durch verschiedene Studien wurde bestätigt, dass die Anwendung der WOOP-Methode Stress reduziert, Problemlöseverhalten und Verhandlungsstrategien verbessert sowie Menschen flexibler und offener werden lässt.

### TN-Zahl:

Keine Begrenzung

### Dauer:

ca. 15 Minuten

### Material:

Schreibmaterial, ggf. Arbeitsblatt, Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage [www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Fokus: Talententdeckung & -auswahl

**Willst Du mit  
mir weiter gehen?**

ja  nein  vielleicht

**„Man kann einem Menschen nichts beibringen,  
man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“**

Galileo Galilei

# Das Entdeckergespräch

## Gruppenmethode

### Ziel:

Talente mit einem positivem Blick wahrnehmen und vorhandene Potentiale sehen und beschreiben.

### TN-Zahl:

3 – 5 Personen

### Dauer:

30 – 60 Minuten

### Material:

Stifte; Notizzettel; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Die Methode liefert einen Ansatz, Stereotypen bewusste Auswahlprozesse von Talenten (z.B. Nachwuchsführungskräfte) zu gestalten.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Der Talententdeckungsbogen

## Einzel- und Gruppenmethode

### Ziel:

Die Führungsfähigkeiten von Mitarbeiter\*innen (Talenten) einschätzen und konkret beobachtetes Verhalten bewerten.

### TN-Zahl:

1 – 3 Personen

### Dauer:

15 – 30 Minuten

### Material:

Stifte; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Um in einer lebensphasenorientiert ausgerichteten Organisation Nachwuchsführungskräfte zielgerichtet und transparent entdecken zu können (interne Talententdeckung), sind gemeinsam definierte Standards hilfreich. Sie legen fest, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten eine potentielle Führungskraft besitzen sollte und sind der Bezugsrahmen im internen Auswahlprozess.

In der Methodenbeschreibung finden Sie ein Anforderungsprofil für Nachwuchsführungskräfte, das zudem eine Orientierung für die Entdeckung von Talenten liefert.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Entwicklungscenter zur Talentauswahl

## Guppenmethode

### Ziel:

Das Verhalten von potentiellen Nachwuchsführungskräften (Talente) im Rahmen von Gruppen- und Einzelübungen beobachten und auf ihre gezeigten Kompetenzen hin bewerten.

### TN-Zahl:

4 – 6 Teilnehmer\*innen, 8 – 12 Beobachter\*innen

### Dauer:

insgesamt ca. 4 Stunden (inkl. Pausen, „Rüstzeiten“ etc.)

### Material:

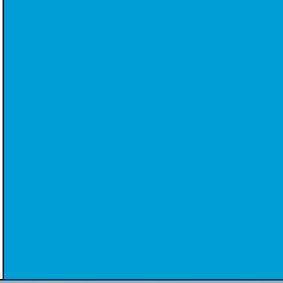
siehe Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Das Entwicklungscenter besteht aus drei Übungen, die von den Teilnehmer\*innen durchlaufen und absolviert werden. In den Übungen wird jede/r Teilnehmer\*in von mind. zwei Personen beobachtet (sogenannte Beobachter\*innen). In der Methodenbeschreibung finden Sie das hierfür verwendete Instrument des Beobachtungsbogens sowie die konkrete Beschreibung der Übungen.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Feedback





# Entwicklungsdialog

## Gruppenmethode

### Ziel:

Bei dieser Übung reflektieren die Teilnehmer\*innen ihre Rolle in der Zusammenarbeit in Bezug auf Gelungenes (Stärken) und Entwicklungsbedarfe. Besonders dabei ist, dass die Teilnehmer\*innen dabei Angebote des Teams zur Unterstützung einer von der Person gewünschten Entwicklung erhalten.

### TN-Zahl:

Der Entwicklungsdialog wirkt am besten ab einer Gruppengröße von mindestens 5 Personen.

### Dauer:

Pro Person ca. 40 Minuten

### Material:

Ggf. Flipchart oder Zettel und Stift (zur Dokumentation der Stärken, Entwicklungsziele, Unterstützungsangebote und Vereinbarungen), Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage [www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Konstruktives Schimpfen beim Spazierengehen

## Gruppenmethode

### Ziel:

Die Übung schafft einen sicheren Rahmen, um Unzufriedenheit oder Probleme anzusprechen und konkrete Lösungen zu entwickeln, ohne Themen weiter zu eskalieren. Alle Teammitglieder können ihre Anliegen formulieren, sie mit den Anliegen der anderen vergleichen und Lösungen erarbeiten.

Die Übung ist geeignet für Konflikte, die noch nicht stark eskaliert sind (1. bis 3. Konflikteskalationsstufe nach Glasl: d.h. erste Spannungen, Polarisationen, Debatten bis hin zu: die andere Seite wird vor vollendete Tatsachen gestellt).

### TN-Zahl:

Mindestens sechs Personen

### Dauer:

Je nach Gruppengröße 30 bis 90 Minuten

### Material:

Flipchart oder Moderationswand, Stifte, Moderationskarten, Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage [www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Schokoladendusche

## Gruppenmethode

### Ziel:

Die Übung macht den Teilnehmer\*innen eigene Fähigkeiten und Stärken bewusst. Dadurch fördert sie das Selbstvertrauen und das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Außerdem entsteht eine positive Atmosphäre in der Gruppe.

### TN-Zahl:

Mindestens drei Personen (A, B und C)

### Dauer:

Je nach Intensität 75 bis 90 Minuten

### Material:

Arbeitsblätter mit Anleitung und Beispielfragen, Schreibmaterial, ggf. Klemmbretter

### Ablauf:

Siehe Arbeitsblatt auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Fokus: Gesundheit & Selbstführung



„Ein gesundes  
Außen beginnt mit  
einem gesunden Innen.“

Robert Urich

# Salutogenese

## Einzel- oder Gruppenmethode

### Ziel:

Dimensionen zur Gesunderhaltung reflektieren.

### TN-Zahl:

1 – 8 Personen

### Dauer:

ca. 30 – 60 Minuten

### Material:

Stift; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Salutogenese ist die Wissenschaft von der Entstehung und Erhaltung der Gesundheit. Es gibt zahlreiche Faktoren, die diese positiv beeinflussen.

In dieser Methodenbox möchten wir drei Dimensionen in den Fokus nehmen, die im Kontext von Arbeitswelt positiv beantwortet sein sollten:

- die Sinnhaftigkeit
- die Verstehbarkeit
- die Handhabbarkeit

Die Impulsfragen in der Methodenbeschreibung dienen ihnen zur Überprüfung, ob die drei Dimensionen in ihrem persönlichen Arbeitskontext positiv beantwortet sind.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Fantasiereise zur Entspannung

## Einzel- und Gruppenmethode

### Ziel:

Entspannung üben und einen „Ort der Ruhe“ finden.

### TN-Zahl:

1 – 20 Personen

### Dauer:

30 Minuten

### Material:

Abspielgerät (CD, MP3 etc.); Meditationsmusik o.ä.; Decken; Kissen;  
Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Art of Monitoring (AOM-Modell)

## Einzel- und Gruppenmethode

### Ziel:

Den derzeitigen eigenen Belastungszustand und den des Teams analysieren.

### TN-Zahl:

1 – 12 Personen

### Dauer:

20 – 60 Minuten

### Material:

3 Seile; Marker; Moderationskarten; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Die Gesunderhaltung und somit die Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter\*innen und ganzen Teams hängt auch davon ab, ob neben Entwicklungen und damit verbundenen Lernherausforderungen auch Zeiten der Verstärkung und des „Aufladens“ existieren. Das AOM-Modell bietet hier einen guten Reflexionsrahmen.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Erfolgsfaktoren für Resilienz

## Einzel- und Paarmethode

**Ziel:**

Die eigene Widerstandfähigkeit reflektieren.

**TN-Zahl:**

1 – 2 Personen

**Dauer:**

ca. 45 Minuten

**Material:**

DIN-A4 Papier; Stift; Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Tankstellen

## Einzel- und Gruppenmethode

### Ziel:

Eigene Energie- und Kraftquellen reflektieren, sich den eigenen Stressmustern annähern.

### TN-Zahl:

1 – 16 Personen

### Dauer:

15 – 45 Minuten

### Material:

DIN-A4 Papier; Marker

### Ablauf:

#### Impulsfragen:

- Zu welchen Menschen gehen Sie aus welchem Anlass?
- Zu welchen Menschen gehen Sie nicht und warum?
- Was tun Sie in Stresssituationen typischerweise? Was unterlassen Sie?
- Vergessen Sie in bestimmten Situationen das „Tanken“?
- Verfolgen Sie Ihre persönlichen Spuren:
  - Was war vor der letzten Krankheit/Krise?
  - Hätten Sie durch Stressreduktion oder Unterbrechung schädlicher Verhaltensmuster die Krankheit verhindern oder abmildern können?

Jede Person beantwortet die Fragen in Einzelarbeit für sich und geht anschließend zu zweit oder in einer Kleingruppe darüber in den Dialog. Danach tauschen sich alle darüber in der Großrunde aus.



# Zeitdiebe

## Einzel- und Gruppenmethode

### Ziel:

„Zeitfresser“ im Team enttarnen und reflektieren.

### TN-Zahl:

1 – 16 Personen

### Dauer:

15 – 45 Minuten

### Material:

Flipchart-Papier oder DIN-A4 Papier; Marker oder Stifte

### Ablauf:

- Schreiben Sie Beispiele für Zeitdiebe auf das Flipchart: unstrukturierte Teamsitzungen, zu viele Mails, unaufgeräumter Schreibtisch, Störungen durch Kolleg\*innen etc.
- Impulsfragen:
  - Was sind für Sie „Zeitdiebe“ im beruflichen Kontext?
  - Welche „Zeitdiebe“ betreffen Sie besonders?
- Tauschen Sie sich zu zweit oder in einer Kleingruppe über die Fragen aus.  
Listen Sie die „Zeitdiebe“ auf. Beraten Sie anschließend über die Frage:
  - Was können Sie und das Team gegen die unterschiedlichen „Zeitdiebe“ konkret tun?
- Zum Abschluss tauschen sich alle darüber im Plenum aus.

# SWAN-Analyse

## Einzel- und Paarmethode

**Ziel:**

Die eigene persönliche Situation in der jeweiligen Lebensphase einschätzen können.

**TN-Zahl:**

1 – 2 Personen

**Dauer:**

30 – 60 Minuten

**Material:**

Stift; Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Visionen und Ziele

## Einzelmethode

### Ziel:

Die eigenen persönlichen Ziele reflektieren, verschriftlichen und eine Strategie zur Zielerreichung entwickeln.

### TN-Zahl:

1 Person

### Dauer:

ca. 30 – 60 Minuten

### Material:

evtl. Seil; Moderationskarten; Marker; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Nein sagen

## Einzel- und Gruppenmethode

**Ziel:**

Strategien zum „Nein sagen“ kennenlernen und verinnerlichen.

**TN-Zahl:**

1 – 5 Personen

**Dauer:**

30 – 60 Minuten

**Material:**

Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Für die eigene Lebensbalance und ein professionelles Zeitmanagement ist es wichtig, gegenüber Mitarbeiter\*innen, Kundschaft oder der Vorgesetzten auch einmal „Nein“ sagen zu können. Viele Menschen machen sich nicht bewusst, dass es hierbei vielfältige Strategien gibt.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Fokus: Einstieg, Energie & Abschluss

**„Zu einem guten Ende  
gehört auch ein guter Beginn.“**

Konfuzius



# Der Diamant des Tages

## Gruppenmethode

### Ziel:

Aktuelle Befindlichkeit mitteilen, positive Grundhaltung einnehmen.

### TN-Zahl:

2 – 20 Personen

### Dauer:

Redeanteil von 1 – 2 Minuten pro Person einplanen

### Material:

evtl. Bildkarten

### Ablauf:

Reihum erzählt jede Person, was bisher an diesem Tag oder alternativ in dieser Woche ein besonders schöner Augenblick oder ein besonders schönes Erlebnis war (der eigene „Diamant“).

Es kann auch ein bestimmter Fokus eingenommen werden:

z.B. Freizeit oder Arbeitsleben.

### Variante mit Bildkarten:

Zu Beginn der Runde sucht jede Person eine zum eigenen „Diamanten“ passende Bildkarte aus. Danach wird reihum vorgegangen, wie oben bereits beschrieben und zusätzlich die eigene Bildkarte vorgestellt.

# Der Wind weht günstig für alle, die...

## Gruppenmethode

### Ziel:

Aktivieren, voneinander etwas erfahren.

### TN-Zahl:

5 – 25 Personen

### Dauer:

5 – 10 Minuten

### Material:

Stühle

### Ablauf:

Die Gruppe sitzt bis auf eine Person auf Stühlen im Kreis. Die einzelne Person hat keinen Stuhl und steht in der Mitte des Kreises. Sie sagt: „Der Wind weht günstig für alle, die...“ und benennt z.B. ein Merkmal, ein Hobby, eine Tätigkeit etc., das die anderen Teilnehmer\*innen haben könnten. **Beispiele:** „...Pflegefachkraft sind.“; „...gerne wandern.“; „...eine Brille tragen.“; „...Kinder haben.“ etc. Alle im Kreis sitzenden Personen, die sich angesprochen fühlen, stehen schnell auf und suchen sich einen neuen Sitzplatz. Dabei darf keiner einfach auf den Platz direkt neben sich wechseln. Die Person in der Mitte versucht ebenfalls einen Sitzplatz zu bekommen. Eine Person wird übrigbleiben, sich nun in die Mitte stellen und das Spiel mit dem Satz fortsetzen: „Der Wind weht günstig für alle, die...“

# Die Balljonglage

## Gruppenmethode

### Ziel:

Aktivieren, Aufmerksamkeit trainieren., ggf. Namen lernen.

### TN-Zahl:

5 – 25 Personen

### Dauer:

10 – 15 Minuten

### Material:

3 – 4 handgroße Bälle, oder 1 Ball und 3 Kuscheltiere

### Ablauf:

Die Gruppe steht im Kreis. Eine Person sagt den Namen einer anderen Person, nimmt mit ihr Blickkontakt auf und wirft ihr einen Ball zu (in einer einfacheren Variante geht es auch ohne Namensnennung). Dieses Vorgehen wiederholt sich so lange, bis alle Teilnehmer\*innen einmal den Ball hatten. Jeder merkt sich, von welcher Person der Ball zu mir kam und zu welcher Person ich den Ball geworfen habe. Ziel ist es, dass der Ball in möglichst kurzer Zeit und ohne herunter zu fallen einmal die Gruppe durchläuft.

### Variante A:

Weitere Bälle werden zeitgleich in der Gruppe „jongliert“. Der Grundablauf bleibt der gleiche.

**Weitere Varianten siehe Rückseite.**



**Variante B:**

Die Übung wird rückwärts durchgeführt. D.h., ich werfe jetzt der Person den Ball zu, von der ich ihn bisher erhalten habe. Dabei kann auch wieder der Name gesagt werden.

**Variante C:**

Ein Ball oder ein Kuscheltier wird zusätzlich immer reihum an die Nachbarperson weitergegeben.

**Variante D:**

Alle Personen bewegen sich frei im Raum. Die Reihenfolge des Zuwerfens bleibt entsprechend der zuvor gewählten Variante.

# Positionieren im Raum (Soziometrische Aufstellungen)

## Gruppenmethode

### Ziel:

Aktivieren, kennenlernen, ein Bild von der Gruppe bekommen.

### TN-Zahl:

8 – 30 Personen

### Dauer:

10 – 30 Minuten

### Material:

evtl. Seil

### Ablauf:

Bei der soziometrischen Aufstellung werden bestimmte Kriterien festgelegt, nach denen sich die Teilnehmer\*innen im Raum aufstellen. Sie können sich je nach Aufgabenstellung linear (z.B. alphabetisch nach Vornamen, nach Alter, nach Betriebszugehörigkeit), gruppiert (z.B. Berufsgruppen, Kinderanzahl) oder auch über den ganzen Raum verteilt (z.B. Geografischer Wohnort) aufstellen. Bei den linearen Aufstellungen kann auch ein Seil Orientierung geben. Nach der Positionierung kann sich in den möglicherweise entstandenen Kleingruppen miteinander ausgetauscht werden. Die Moderation schreitet dann die Gruppen ab und befragt einige Personen näher.

# Hepp

## Gruppenmethode

### Ziel:

Aktivieren, beide Gehirnhälften aktiv.

### TN-Zahl:

5-15 Personen (bei größeren Gruppen mehrere Kreise)

### Dauer:

5 – 10 Minuten

### Material:

Kein

### Ablauf:

Die Gruppe steht im Kreis. Alle Teilnehmer\*innen strecken den Zeigefinger der rechten Hand nach unten und bewegen den rechten Arm dabei leicht angewinkelt zur Seite. Mit der linken Hand formen sie eine nach oben geöffnete „Schale“ und bewegen den linken Arm ebenfalls leicht angewinkelt zur Seite. Dadurch befindet sich auf der linken Seite über der geformten Handschale der Zeigefinger der linken Nachbarperson und auf der rechten Seite unter dem eigenen Zeigefinger die geformte Handschale der rechten Nachbarperson. Jetzt ruft eine Person „HEPP“ und alle versuchen mit der linken Hand den Zeigefinger der Nachbarperson zu schnappen und gleichzeitig den rechten Finger nach oben zu ziehen, um der Hand der Nachbarperson zu entgehen. Das Spiel geht nun reihum weiter, bis jede Person einmal „HEPP“ rufen konnte.

In der zweiten Runde werden die Hände gewechselt: die Hand, mit der die Schale geformt wurde, bewegt nun den Zeigefinger und umgekehrt.

# Wisch und wusch

## Gruppenmethode

**Ziel:**

Aktivieren und konzentrieren.

**TN-Zahl:**

5 – 15 Personen

**Dauer:**

5 – 10 Minuten

**Material:**

Kein

**Ablauf:**

Die Gruppe steht im Kreis. Eine Person beginnt und sagt „WISCH“. Dabei macht sie mit einer Hand eine wischende Bewegung zur linken oder rechten Nachbarperson. Dabei darf nur über Kreuz gewischt werden, d.h. mit dem linken Arm nur nach rechts und mit dem rechten Arm nach links. Die nächste Person gibt das „WISCH“ wiederum weiter. Jede Person kann selbst entscheiden, ob sie die Bewegung links oder rechts weitergeben möchte. Die siebte Person muss jedoch „WUSCH“ sagen und die Bewegung über dem eigenen Kopf machen.

Hat eine Person die Regeln nicht eingehalten, muss diese einmal um die gesamte Gruppe laufen und sich wieder an der gleichen Stelle in die Gruppe einreihen, wo sie vorher stand.

# Die Befindlichkeitslandkarte

## Einzel- und Gruppenmethode

### Ziel:

Die eigene Befindlichkeit oder die der Gruppe reflektieren.

### TN-Zahl:

1 – 15 Personen

### Dauer:

3 – 45 Minuten

### Material:

„Befindlichkeitslandkarte“ (siehe Materialliste); Holzmünzen oder andere Gegenstände, die auf die Karte gelegt werden können

### Ablauf:

Die Landkarte wird auf den Boden gelegt. Alle Teilnehmer\*innen erhalten eine Holzmünze bzw. einen Gegenstand. Es wird eine Fokusfrage bezogen auf die persönliche Befindlichkeit ausgewählt. Beispiele: Wie geht es mir derzeit? Wie zufrieden bin ich im Team? Wie geht es mir bezogen auf meine derzeitige Arbeitsbelastung? Alle Teilnehmer\*innen denken kurz über die Fokusfrage nach, positionieren dann die Holzmünze bzw. den Gegenstand auf die Landkarte (Position A) und begründen ihren Standort.

**Variante A:** Nach einer ersten Standortbestimmung kann nach dem Wunschstandort (Position B) gefragt werden. Alle positionieren eine weitere Holzmünze bzw. einen weiteren Gegenstand.

Anschließend wird gefragt, wie jeder von Position A zur Position B kommen kann und welche Unterstützung dabei aus sich heraus und von anderen benötigt wird.

# Der warme Rücken

## Gruppenmethode

### Ziel:

Gegenseitiges Feedback geben und nehmen zu Beginn oder zum Schluss einer Veranstaltung.

### TN-Zahl:

3 – 20 Personen

### Dauer:

15 – 20 Minuten

### Material:

DIN-A4 Papier; Stifte; Kreppband

### Ablauf:

Die Teilnehmer\*innen kleben sich gegenseitig ein Blatt auf den Rücken. Nun haben alle die Möglichkeit, sich gegenseitig positive Rückmeldungen zu ihrer Person zu geben. Die positiven Rückmeldungen zum privaten und/oder beruflichen Bereich werden jeweils auf das Blatt auf dem Rücken geschrieben.

Sind die Blätter nicht gleichmäßig oft beschrieben, wird noch einmal darauf aufmerksam gemacht, dass jeder jedem eine Rückmeldung geben soll. Danach nehmen alle die Blätter ab und lesen für sich die Feedbacks durch.

Im Plenum kann dann noch besprochen werden, welche Rückmeldungen mich überraschen, ärgern oder erfreuen.

# Der Baum der Erkenntnis

## Gruppenmethode

### Ziel:

Veranstaltung, Teamsitzung etc. reflektieren.

### TN-Zahl:

3 – 20 Personen

### Dauer:

8 – 25 Minuten

### Material:

2 Seile; Moderationskarten (2 Farben); Marker

### Ablauf:

Auf dem Boden wird mit Hilfe der 2 Seile ein Baum geformt („Stamm“ und „Baumkrone“). Neben die „Baumkrone“ wird die eine Farbe an Moderationskarten und neben den „Stamm“ die andere Farbe an Moderationskarten gelegt.

Jede Person soll aufschreiben, was sie in der Runde lassen („Stamm“) und als Erkenntnisgewinn mitnehmen möchte („Baumkrone“). In 5-minütiger Einzelarbeit werden die eigenen Aspekte auf die entsprechenden Moderationskarten geschrieben.

Im Plenum werden die Karten dann vorgestellt und dem „Stamm“ und der „Baumkrone“ zugeordnet. Ein Foto des Baumes kann z.B. bei Teamreflexionen gut im Gemeinschaftsraum aufgehängt werden.

# Montagsmaler

## Gruppenmethode

### Ziel:

Spielerisch Lerninhalte wiederholen.

### TN-Zahl:

10 – 25 Personen

### Dauer:

25 – 30 Minuten

### Material:

Flipchart-Papier; 2 Marker; evtl. Flipcharts oder Stellwände;  
ansonsten Kreppband zum Aufhängen

### Ablauf:

Die Gruppe wird in zwei Kleingruppen geteilt.

Es müssen Begriffe vorhanden sein, die zum Thema bzw. Kontext der Veranstaltung (z.B. Vielfalt, Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, Konfliktklärung, Teamarbeit) passen.

Die Begriffe müssen nun jeweils abwechselnd pro Gruppe von einer Person gemalt werden. Die Gruppenmitglieder müssen den gemalten Begriff erraten.

Gewonnen hat die Gruppe, die die meisten gemalten Begriffe erraten hat.



# Von A-Z

## Gruppenmethode

### Ziel:

Spielerisch Lerninhalte wiederholen.

### TN-Zahl:

10 – 25 Personen

### Dauer:

25 – 30 Minuten

### Material:

Flipchart-Papier; 2 Marker; evtl. Flipcharts oder Stellwände;  
ansonsten Kreppband zum Aufhängen

### Ablauf:

Auf zwei Flipchart-Papiere wird das Alphabet untereinander  
aufgeschrieben:

A

B

C

...

Die Gruppe wird in zwei Kleingruppen aufgeteilt.

Beide Gruppen haben die Aufgabe, zu einem festgelegten  
Oberthema die jeweiligen Anfangsbuchstaben mit Begriffen zum  
Thema zu füllen.

Gewonnen hat die Gruppe, die zuerst alle Buchstaben ausgefüllt hat.

# Fokus: Aushandlung & Konfliktlösung



**„Ein Konflikt ist ein  
Aushandlungsprozess  
unterschiedlicher  
Bedürfnislagen.“**

Marshall Rosenberg

# Erfolgreiche Verhandlung

## Einzel- und Gruppenmethode

**Ziel:**

Verhandlungen intensiv vorbereiten und beteiligte Perspektiven wechseln und verstehen.

**TN-Zahl:**

1 – 4 Personen

**Dauer:**

20 – 45 Minuten

**Material:**

3 Stühle; 3 Moderationskarten; Marker; Stift; Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Feedbackregeln

## Einzelmethode

**Ziel:**

Erfolgreich Feedback geben können.

**TN-Zahl:**

1 Person

**Dauer:**

15 – 45 Minuten

**Material:**

Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Insbesondere ein lebensphasenorientierter Führungsstil verlangt viel Kommunikation. Besonders in kritischen Situationen fällt es Führungskräften und Mitarbeitenden oftmals schwer, sich gegenseitig konstruktives Feedback zu geben. Legen Sie daher selbst hohen Wert darauf, zeitnah Feedback zu geben und ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter\*innen dazu, Ihnen kritisches Feedback zu geben. Dazu erhalten Sie in der Methodenbeschreibung einige Anregungen.

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Mein Konfliktverhalten

## Paar- und Gruppenmethode

**Ziel:**

Das eigene Konfliktverhalten erforschen und reflektieren.

**TN-Zahl:**

2 – 20 Personen

**Dauer:**

ca. 40 – 70 Minuten

**Material:**

Stifte; Moderationskarten; Marker; Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Hilfreiche Ideen zur Konfliktvorbeugung

## Einzelmethode

**Ziel:**

Das eigene Kommunikationsverhalten reflektieren und möglichen Konflikten vorbeugen.

**TN-Zahl:**

1 Person

**Dauer:**

ca. 20 Minuten

**Material:**

Stift; Methodenbeschreibung

**Ablauf:**

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage  
[www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Das Schlichtungsmodell

## Gruppenmethode

### Ziel:

Das Schlichtungsmodell ist besonders geeignet für Interessenskonflikte mit erstarrten, konträren Positionen, die sich gegenseitig ausschließen.

Es ermöglicht das Entstehen ganz neuer Lösungen, die jenseits der ursprünglich formulierten Positionen liegen und die den Interessen der Beteiligten besser gerecht werden als ein Kompromiss.

Die entscheidende Idee besteht darin, die Beteiligten zu fragen, was sie durch eine Lösung in ihrem Sinne erreichen wollen. Dabei wird in der Regel deutlich, dass sich zwar die Positionen der Konfliktpartner ausschließen, aber nicht die dahinter liegenden Bedürfnisse.

### TN-Zahl:

2 Personen bzw. 2 Interessengruppen

### Dauer:

ca. 60 Minuten

### Material:

Flipchart und Moderationsstifte; Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage [www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen





# Schule des Wünschens

## Gruppenmethode

### Ziel:

Die Wünsche, die Konfliktpartner an den jeweils anderen haben, werden konkretisiert und inhaltlich präzise benannt. Hierdurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Gegenüber bereit ist, den Wunsch zu erfüllen.

### TN-Zahl:

2 Personen

### Dauer:

ca. 60 Minuten

### Material:

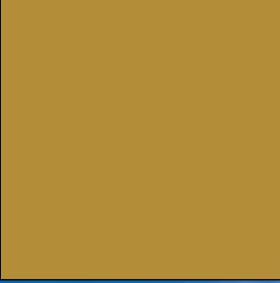
-

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage [www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen







# Sonstige Methoden





# Ein-Punkt-Abfrage

## Gruppenmethode

### Ziel:

Die Einschätzung von Teilnehmer\*innen zu einem bestimmten Thema schnell und einfach sichtbar machen.

### TN-Zahl:

Keine Begrenzung

### Dauer:

5 Minuten

### Material:

gezeichnete Linie/Koordinatensystem und Stifte bzw. Klebepunkte oder Seil(e) und Moderationskarten/Figuren, Methodenbeschreibung

### Ablauf:

Siehe Methodenbeschreibung auf der Homepage [www.methodenbox.de](http://www.methodenbox.de) oder QR-Code scannen



# Literaturempfehlungen



## **Führung**

Bessing, N. et al. (2016): Flexibles Arbeiten in Führung, Ein Leitfaden für die Praxis. EAF Berlin

Bub, Kristin (2019): Mindful Ladership. Untersuchung eines achtsamkeitsbasierten Führungskräfteprogramms. Shaker Verlag

Gloger, B., Rösner, D. (2017): SELBSTORGANISATION braucht FÜHRUNG. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. Hanser Verlag

Heider, John (1995): TAO der Führung. Fauna Verlag

Janssen B., Grün, A.(2017): Stark in stürmischen Zeiten. Die Kunst sich selbst und andere zu führen. Ariston

Janssen, B. (2016): Die stille Revolution. Führen mit Sinn und Menschlichkeit. Ariston

Maturano. J. (2015): Mindful Leadership. Ein Weg zu achtsamer Führungskompetenz. Arbor

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

Seliger, Ruth (2023): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Carl-Auer Verlag

Seliger, Ruth (2014): Positive Leadership. Die Revolution in der Führung (Systemisches Management. Schäffer-Poeschel Verlag

Sprenger, Reinhard K. (2014): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Campus Verlag

Sprenger, Reinhard K. (2023): Radikal führen. Campus Verlag

Sprenger, Reinhard K. (2007): Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Campus Verlag

Sprenger, Reinhard K. (2015): Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. Campus Verlag

## Selbstorganisation & Agiles Arbeiten

Andresen, J. (2018): Agiles Coaching. Die neue Art Teams zum Erfolg zu führen. Hanser Verlag

Buckminster Fuller, R. (1998): Bedienungsanleitung für das Raumschiff Erde und andere Schriften. Verlag der Kunst

Eisenberg, F. (2018): KANBAN – Mehr als Zettel. Wie die Methode Ihnen zu echtem Mehrwert verhilft. Hanser Verlag

Franke, Hornung, Nobile (2019): New Pay. Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle. Haufe

Gloger, B., Rösner, D. (2017): SELBSTORGANISATION braucht FÜHRUNG. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. Hanser Verlag

Hofert, S. (2018): Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. Springer Gabler

Lasnia, M., Nowotny, V. (2018): AGILE EVOLUTION. Eine Anleitung zur agilen Transformation. Business Village

Pfläging, Niels (2014): Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht. Redline Verlag

Rosa, Hartmut (2020): Unverfügbarkeit. Suhrkamp Verlag

Schneider, Claudia, Schenk, Birgit, Kraus, Stefan (2020): Start-Up städtischer Bauernhof. Mit e-Services und agilen Strukturen auf dem Weg in die digitale, kommunale Zukunft. Springer Gabler

Stach, Michaela (2020): Agil moderieren. Konkrete Ergebnisse statt endloser Diskussionen. Business Village.

## Denk, Lösungs- und Entscheidungsprozesse & Teamarbeit

Bohm, David (2014): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Klett Cotta Verlag

Dörner, Dietrich (2003): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt Buchverlag

Helmer, Silvia, Smetschker, Barbara (2009): Prozesskompetenz entwickeln – Veränderung gestalten. Prozessorientiertes Lernen in Unternehmen und Universitäten. Carl-Auer Verlag

Isaacs, William (2002): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen. Edition Humanistische Psychologie

Krebs, Charles T., Brown, Jenny (2010): Lernsprünge. Eine bahnbrechende Methode zur Integration des Gehirns. VAK Verlag

Kriz, Willy Christian (2000): Lernziel: Systemkompetenz. Planspiele als Trainingsmethode. Vandenhoeck & Ruprecht

Sandtmann, Angelika (2018): Die Dialog Vision von David Bohm. Menon Verlag & Buchhandel im Friedrich von Hardenberg Institut e.V.

Isaacs, W. (2002): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen. EHP Verlag

Katzenbach, Jon R., Smith, Douglas K. (1993): Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Carl Ueberreuther Verlag

Kinlaw, Denis (2013): Spitzenteams: Spitzenleistungen durch effizientes Teamwork. Gabler Verlag

Klein, Stefan (2021): Wie wir die Welt verändern/Eine kurze Geschichte des menschlichen Geistes. Fischer-Verlag

Merker, Werner (2017): Die Wissenschaft des Lebendigen. Vom mechanistischen zum organischen Denken. Crotona Verlag

Nassehi, Armin (2018): Die letzte Stunde der Wahrheit. Kritik der komplexitätsvergessenen Vernunft. Kursbuch Edition

Nida-Rümelin, Julian (2020): Eine Theorie praktischer Vernunft. Gruyter-Verlag

Sandtmann, Angelika (2018): Die Dialog-Vision von David Bohm. Denkmustern auf den Grund gehen. MENON Verlag

Schrey, Heinz (1991): Dialogisches Denken. Wissenschaftliche Buchgesellschaft

## **Kommunikation, Konfliktklärung, Beratung & Coaching**

Andresen, J. (2018): Agiles Coaching. Die neue Art Teams zum Erfolg zu führen. Hanser Verlag

Ballreich, Rudi, Glasl, Friedrich (2024): Mediation in Bewegung.  
Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD. Concadora-Verlag

Ballreich, Rudi, Glasl, Friedrich (2023): Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen: Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen. Concadora Verlag

Ballreich, Rudi (Hrsg.) (2020): Systemische Perspektiven.  
Die Pioniere der systemischen Beratung im Gespräch. Concadora Verlag

Barthelmess, Manuel (2016): Die systemische Haltung.  
Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht. Vandenhoeck & Ruprecht

Buber, Martin (1999): Das dialogische Prinzip. Ich und Du. Zwiesprache.  
Die Frage an den Einzelnen. Elemente des Zwischenmenschlichen.  
Gütersloher Verlagshaus

Dilts, R. B. (2005): Professionelles Coaching mit NLP. Junfermann Verlag

Foerster von, H., Pörksen, B. (2016): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners.  
Gespräche für Skeptiker. Carl- Auer Verlag

Fromm, Erich (1977): Anatomie der menschlichen Destruktivität, Rowohlt-Verlag

Glasl, Friedrich (2015): Konfliktfähigkeit statt Streitlust oder Konfliktscheu.  
Die Chance zu sich selbst und zueinander zu finden. Verlag am Goetheanum

Glasl, Friedrich (2022): Selbsthilfe in Konflikten. Freies Geistesleben

Kessel, Bertine; Raeck, Hanne; Verres, Dörthe (2021): Ressourcenorientierte  
Transaktionsanalyse. Impulse für eine inspirierte Coaching- und Beraterpraxis.  
Vandenhoeck & Ruprecht

Kindl-Beifuß, C. (2008): Fragen können wie Küsse schmecken.  
Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene. Carl-Auer Verlag

Kindl-Beifuß, C.: Fragen können wie Küsse schmecken.  
111 Fragekarten für Therapie, Beratung und Coaching. Carl-Auer Verlag

- Kindl-Beifuß, C. (2015): Ein Himmel voller Fragen. Systemische Interviews, die glücklich machen. Carl-Auer Verlag
- König, Eckard, Volmer, Gerda (2020): Einführung in das systemische Denken und Handeln. Beltz Verlag
- Kriz, Jürgen (2017): Subjekt und Lebenswelt. Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching. Vandenhoeck & Ruprecht
- Kriz, Jürgen, Simon, Fritz B. (2019): Der Streit ums Nadelöhr: Körper, Psyche, Soziales, Kultur – Wohin schauen systemische Berater. Carl-Auer Verlag
- Pörksen, Bernhard, Schulz von Thun, Friedemann (2016): Kommunikation als Lebenskunst. Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens. Carl-Auer Verlag
- Rosenberg, Marshall, B. (2003): Gewaltfreie Kommunikation, Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Junfermann Verlag
- Rosenberg, Marshall B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. Junfermann Verlag
- Rosenblatt, Daniel (2000): Gestalttherapie für Einsteiger. Peter Hammer Verlag
- Satir, Virginia (1994): Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz: Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis. Junfermann Verlag
- Schulz von Thun, F. (1989): Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. rororo Verlag
- Steinbach, G. (2016): Arbeiten mit Geschichten. 50 Geschichten mit Gesprächsleitfaden und praktischen Ideen. Ziel Verlag
- Stewart, Ian, Joines, Vann (2000): Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung in die TA. Herder Verlag
- Watzlawick, P. (2017): Anleitung zum Unglücklichsein. Piper Verlag
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./ Jackson, D.D. (2017): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Hogrefe Verlag
- Watzlawick, P. (2016): Man kann nicht nicht kommunizieren. Das Lesebuch. Hogrefe Verlag
- Weisbach, Christian Rainer (2015): Professionelle Gesprächsführung. Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch. Beck im dtv Verlag
- von Kanitz, Anja, Scharlau, Christine (2022): Gesprächstechniken. Haufe Verlag

## Kulturentwicklung und Change

Argyris, Chris (2008): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Klett-Cotta

Argyris, Chris (2018): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis. Schäffer-Poeschel Verlag

Edmondson, Amy C. (2020): Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. Vahlen-Verlag

Franken, Rolf/ Franken, Swetlana (2020): Wissen, Lernen und Innovation im digitalen Unternehmen: Mit Fallstudien und Praxisbeispielen. Springer Gabler Verlag

Glasl, Friedrich Glasl, Kalcher, Trude, Piber, Hannes (2020): Professionelle Prozessberatung: Das Trigon- Modell der sieben OE-Basisprozesse. Freies Geistesleben Verlag

Glasl, Friedrich, Lievegoed, Bernard (2021): Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change-Management. Freies Geistesleben Verlag

Glatz, Hans, Graf-Götz, Friedrich (2011): Handbuch Organisation gestalten: Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater. Beltz- Verlag

Häferle, Walter (2000): OE-Prozesse: Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung – Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE Entdeckende. Paul Haupt Verlag

Janssen, B. (2016): Die stille Revolution. Führen mit Sinn und Menschlichkeit. Ariston

Königswieser, Roswita, Exner, Alexander (2019): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Schäffer-Poeschel Verlag

Kotter, John P., Klein, Katrin (2015): Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. Vahlen





- Laloux, F. (2014): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen
- Laloux, F. (2016): Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen
- Mintzberg, Henry (2002): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des Managements. Carl Ueberreuther Verlag
- Nagel, Reinhart (2015): Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. Schäffer-Poeschel Verlag
- Scharmer, Otto. (2009): Theorie U. Von der Zukunft her Führen. Carl Auer Verlag.
- Scharmer, Otto (2022): Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen. Carl Auer Verlag
- Scharmer, Otto, Käufer, Katrin (2017): Von der Zukunft her Führen. Von der Egosystem- zur Ökosystemwirtschaft. Carl Auer Verlag
- Schein, Edgar H. (2018): Organisationskultur und Leadership. Vahlen
- Scott-Morgan, Peter (2008): Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen. Campus Verlag
- Senge, P. (1990): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Scheffer Poeschel Verlag
- Sprenger, R. (2013): An der Freiheit des anderen kommt keiner vorbei. Campus Verlag
- Wahren, Heinz-Kurt (1996): Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des organisationalen Lernens. De Gruyter Verlag
- Weiss, Mario (2010): Management in Skizzen. Die Kraft der Bilder im Change-Management. Haupt-Verlag
- Werner, Götz W. (2021): Mit Vertrauen führen. Inspiration für eine innovative Unternehmenskultur. Concadora Verlag

## **Selbstführung, Selbstwahrnehmung & Selbststeuerung**

Allen, D. (2011): WIE ICH DIE DINGE GEREGELT KRIEGE: Selbstmanagement für den Alltag. Piper

Aman, E. G. (2015): Resilienz. Haufe

Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. dgvt

Ballreich, R., Held, W., Leschke, M. (2009): Stress – Balance: Wege zu mehr Lebensqualität. Gesundheitspflege initiativ

Bauer, J. (2015): Selbststeuerung. Die Wiederentdeckung des freien Willens. Karl Blessing Verlag

Bauer, Joachim (2022): Wie wir werden wer wir sind. Die Entstehung des menschlichen Selbst durch Resonanz. Heyne Verlag

Bauer, Joachim (2005): Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. Hoffmann und Campe

Beaumont, Hunter (2009): Auf die Seele schauen: Spirituelle Psychotherapie. Kösel-Verlag

Beisser, Arnold R. (1997): Wozu brauche ich Flügel. Ein Gestalttherapeut betrachtet sein Leben als Gelähmter. Peter Hammer Verlag

Csikszentmihalyi, M. (2002): Flow. Das Geheimnis des Glücks. Klett Cotta

Csikszentmihalyi, M. (2014): Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Klett Cotta

Dunne, L. (2017): LAGOM. Glücklich leben in Balance. Callwey

Goffmann, Erving (2003): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. Piper

Goleman, D. (1996): Emotionale Intelligenz. dtv

Holmes, T. (2007): Reisen in die Innenwelt. Systemische Arbeit mit Persönlichkeitsanteilen. Kösel Verlag

Hüther, G. (1999): Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden. Vandenhoeck & Ruprecht

James, Muriel, Jongeward, Dorothy (174): Spontan Leben.  
Übungen zur Selbstverwirklichung. Rowohlt Verlag

Janssen B./Grün, A.(2017): Stark in stürmischen Zeiten. Die Kunst sich selbst und  
andere zu führen. Ariston

Jaud, T. (2017): Einen Scheiß muss ich. Das Manifest gegen das schlechte  
Gewissen. Fischer Verlag

Kitz, V. (2017): FEIERABEND! Warum man für seinen Job nicht brennen muss.  
Fischer Verlag

Lievegoed, Bernard (2021): Der Mensch an der Schwelle. Biographische Krisen  
und Entwicklungsmöglichkeiten. Freies Geistesleben

Maaß, E., Ritschl, K. (2011): Die Sprache der Motivation. Verlag für integrale  
Weiterbildung

Maslow, Abraham H. (1981): Motivation und Persönlichkeit.  
Rowohlt Taschenbuch

Monbourquette, Jean (2009): Umarme deinen Schatten. Ermutigung zur  
Selbstannahme. Herder Verlag

Monbourquette, Jean (2010): Vergeben lernen in zwölf Schritten.  
Matthias-Grünewald Verlag

Neider, Andreas (2018): Stress-Erschöpfung-Burnout. Wie können pädagogisch  
Tätige sich stärken und vorbeugen. Edition Waldorf

Radecki, M. (2015): Nein sagen. Die besten Strategien. Haufe

Schmid, W. (2016): GLÜCK. Alles, was Sie darüber wissen müssen, und warum  
es nicht das Wichtigste im Leben ist. Insel Verlag

Spitzer, Manfred (2007): Lernen /Gehirnforschung und die Schule des Lebens.  
Spektrum Verlag

Wallace, David Foster (2012): Das hier ist Wasser: Anstiftung zum Denken.  
KiWi Verlag

Zweig, Connie, Abrams, Jeremiah (1997): Die Schattenseite der Seele.  
Wie man die dunklen Bereiche unserer Psyche ans Licht holt und in die  
Persönlichkeit integriert. dtv Verlag

## Lebensphasenorientierung & Diversity

Bessing, N. et al. (2016): Flexibles Arbeiten in Führung, Ein Leitfaden für die Praxis. EAF Berlin

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): WEISSBUCH Arbeiten 4.0. Arbeit weiter Denken.

Ham, D., Ramon, B. (2013): Altersgerechte Personalentwicklung. Theorien, Strategien, zukunftsfähige Praxis. Lambertus Verlag

Institut für Diversity Management (2016): DiverSophia. Der Diversity Monitor mit allem Wissenswerten rund um Vielfalt.

Rump, J., Eilers, S. (2014): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Springer Gabler Verlag

## Mindfulness

Almaas, A.H. (2007): Forschungsreise ins innere Universum. Arbor Verlag

Almaas, A.H. (2010): In die Tiefe des Seins. Realisieren Sie Ihre wahre Natur durch die Praxis der Präsenz. Kamphausen Media

Gunaratana, Bhante Henepola (2000): Die Praxis der Achtsamkeit. Eine Einführung in die Vipassana- Meditation. Werner Kristkeitz Verlag

Gunaratana, Bhante Henepola (2022): Acht Schritte zum Glück. Mit Achtsamkeit auf dem Pfad des Buddha. Werner Kristkeitz Verlag

Heider, John (1995): TAO der Führung. Fauna Verlag

Kabat-Zinn, J. (2013): Gesund durch Meditation. Das große Buch der Selbstheilung mit MBSR. Knauer Verlag

Kothes, Paul J., Rosmann, Nadja (2020): Mit Achtsamkeit in Führung. Was Meditation für Unternehmen bringt. Grundlagen, wissenschaftliche Erkenntnisse, Best Practice. Klett-Cotta Verlag

Kühlewind, Georg (2017): Licht und Freiheit. Kleiner Leitfaden für die Meditation. Verlag Freies Geistesleben.

Kühlewind, Georg (2020): Der sanfte Wille. Verlag Freies Geistesleben

Kühlewind, Georg (2022): Aufmerksamkeit und Hingabe.  
Verlag Freies Geistesleben

Kühlewind, Georg (2006): Meditationen – über Zen- Buddhismus,  
Thomas von Aquin und Anthroposophie. Verlag Freies Geistesleben

Kühlewind, Georg (2019): Wege zur fühlenden Wahrnehmung.  
Verlag Freies Geistesleben

Langer, E. (2015): Mindfulness. Das Prinzip Achtsamkeit. Vahlen Verlag

Maturano, J. (2015): Mindful Leadership. Ein Weg zu achtsamer  
Führungskompetenz. Arbor Verlag

Neff, Kristin (2014): Selbstmitleid. Schritt für Schritt. Arbor Verlag

Ott, U. (2010): Meditation für Skeptiker. Ein Neurowissenschaftler erklärt den  
Weg zum Selbst. Barth

Rome, David I. (2016): Dein Körper gibt die Antwort. Mit dem Felt Sense  
Probleme lösen, Veränderungen voranbringen und Kreativität freisetzen.  
Windpferd Verlag

Singer, Tania, Ricard Matthieu (2015): Mitgefühl in der Wirtschaft.  
Ein bahnbrechender Forschungsbericht. Albrecht Knaus Verlag

Tolle, Eckhart (2000): Jetzt. Die Kraft der Gegenwart. Kamphausen

van den Brink, Erik, Koster, Frits (2013): Mitfühlend leben. Mit Selbst-, Mitgefühl  
und Achtsamkeit die seelische Gesundheit stärken. Kösel-Verlag

Vreeswijk van, Michiel (2012): Achtsamkeit und Schematherapie – Praxishand-  
buch: Achtsamkeitsfördernde Techniken für Menschen mit Persönlichkeitspro-  
blemen. G. P. Probst Verlag

Zajonc, Arthur (2020): Aufbruch ins Unerwartete: Meditation als Erkenntnisweg.  
Verlag Freies Geistesleben

### **Sonstiges**

Schmidt, Jörg (2016): Einfach visualisieren: Ein Praxistraining am Flipchart.  
Junfermann Verlag

Seibold, Brigitte (2012): Visualisieren leicht gemacht. Talentfrei Zeichnen lernen  
und professionelle Flipcharts erstellen. GABAL

## Materialempfehlungen

Schüssel & Blume. Landkarte der Befindlichkeiten.  
groß (ca. 85 x 120 cm) mit Anleitung. zuzüglich 12 Figuren. Deutschland

Schlüssel & Blume. Landkarte der Befindlichkeiten.  
klein (ca. 42 x 60 cm) mit Anleitung. Zuzüglich 12 Figuren. Deutschland

Gut, J./Kühne-Eisendle, M. (2016): Bildbar. 100 Methoden zum Arbeiten mit Bildern und Fotos im Coaching, Training, in der Aus- und Weiterbildung, Therapie und Supervision. Bonn

Gut, J./Kühne-Eisendle, M. (2017): Bildbar – Das Kartenset.  
50 Karten zum Arbeiten mit Bildern im Coaching, Training, in der Aus- und Weiterbildung, Therapie und Supervision. Bonn

Gut, J./Kühne-Eisendle, M. (2016): Bildbar – Das Kartenset II „Grenzen gestalten“  
50 Karten zum Arbeiten mit Bildern im Coaching, Training, in der Aus- und Weiterbildung, Therapie und Supervision. Bonn

Caritaswerkstätten Arnberg. Bereich schwerstmehrfachbehinderte Menschen.  
„Holzmünzen“ in unterschiedlichen Größen und Farben.  
Verwendungszweck: Gruppen-/Teamaufstellung, Münzsoziogramm

Die Spiegelburg. Jonglierbälle. 2 Sets à 3 Bälle

„Herr der Ringe“. Spielerische Koordinationsübungen oder bioenergetische  
Übungen für Gruppen/Teams. 2 Sets à 1 leichter und 1 schwerer Ball.

Goki. Holzmobile Schmetterlinge. 33 x 42 cm. Multicolor

Seile in den Längen 4 m und 1,4 m. weiß, blau, grün und gelb

## Autoren & Autorinnen

**Jessica Meyer** leitet den Bereich Coaching und Organisationsentwicklung des Caritasverbandes Arnsberg Sundern. Sie unterstützt seit über 20 Jahren als Coach, Supervisorin, Mediatorin und Change-Managerin Einzelpersonen sowie Teams bei Veränderungsprozessen. Ihr Schwerpunkt liegt dabei auf dem lösungs-, ziel- und ressourcenorientierten Coaching sowie der Beratung von Führungskräften. E-Mail: [j.meyer@caritas-arnsberg.de](mailto:j.meyer@caritas-arnsberg.de)

**Nina Bessing** trainiert und coacht seit über 15 Jahren Fach- und Führungskräfte in unterschiedlichen Branchen. Dabei hat sie sich auf die Themen Führung, Machtspiele und Selbstmarketing, Verhandlungs- und Konfliktmanagement und Unconscious Bias spezialisiert. Außerdem unterstützt sie Teams und Organisationen bei der nachhaltigen Verankerung von kulturellem Wandel in der Führung und Zusammenarbeit, bei agilen Ansätzen und Managing Diversity.

**Kerstin Breuer** war als Referentin im Projekt vitaminL tätig. Der Fokus ihrer Tätigkeit bestand insbesondere im Coaching und Training von (Nachwuchs-)Führungskräften und Teams im Kontext von Lebensphasenorientierung und Diversity.

**Christian Hell** ist seit 2011 selbständiger Berater und Dozent aus Balingen bei Stuttgart. Er arbeitet mit seinem Institut „Praxis Konkret“ für verschiedene Organisationen in der Sozialwirtschaft und begleitet diese individuell in ihren Entwicklungsprozessen.

**Thomas Kellermann** leitete das Projekt vitaminL, Multivitamin und verantwortete die Stabsstelle Personal- & Organisationsentwicklung im Caritasverband Arnsberg-Sundern. Seine Schwerpunkte lagen in der Führungskräfteentwicklung, der Begleitung von OE-Prozessen und der nachhaltigen Verankerung des kulturellen Wandels.



# Kooperationspartner\*innen

**Das Projekt „vitaminL“** wird im Rahmen des Programms „rückenwind+“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfond gefördert.

*rückenwind+*



**Die EAF Berlin** begleitet Organisationen in Veränderungsprozessen für mehr Vielfalt in Führung. Mit innovativen Programmen zur Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt sie Führungs- und Führungsnachwuchskräfte. Eigene Studien und Forschungsprojekte runden die Expertise der EAF ab.

Seit 1996 arbeitet die EAF Berlin als unabhängiges Forschungs- und Beratungsinstitut an der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Sie verbindet wissenschaftliche Expertise mit langjähriger Praxis in Beratung und Weiterbildung sowie nationaler und internationaler Projekterfahrung. Zu den Kund\*innen der EAF Berlin zählen Unternehmen, Verbände, Landes- und Bundesministerien, Stiftungen, Universitäten und Forschungseinrichtungen.



*Diversity in Leadership*

Autor\*innen & Kooperationspartner\*innen





# Impressum

Caritasverband Arnsberg-Sundern e.V.  
Hellefelder Straße 27-29, 59821 Arnsberg  
Telefon: 02931 8069, Fax: 02931 806699  
info@caritas-arnsberg.de, www.caritas-arnsberg.de

**Vereinsregister:** Der Caritasverband Arnsberg-Sundern e.V. ist im Vereinsregister des Amtsgerichts Arnsberg unter der Registernummer VR 329 eingetragen.

**Vertreter:** Der Caritasverband Arnsberg-Sundern e.V. wird gesetzlich vertreten durch den Vorstand.  
Dem Vorstand gehören an:  
Christian Stockmann und Dominik Pieper.

**Umsatzsteueridentifikationsnummer:**  
Caritasverband Arnsberg-Sundern e.V., 303/5980/0097

**Redaktionsverantwortliche:**  
Nina Bessing, Kerstin Breuer,  
Christian Hell, Thomas Kellermann,  
Jessica Meyer

**Rechtliche Hinweise zur Organisationsform:**  
Der Caritasverband Arnsberg-Sundern e.V. ist die vom Erzbischof anerkannte institutionelle Zusammenfassung und Vertretung der katholischen Caritas in den Städten Arnsberg und Sundern.

**Bilder:** © 2024 Caritasverband Arnsberg-Sundern e.V.,  
© 2024 stock.adobe.com/de

**Satz, Layout und Druck**  
caritas heftzwecke  
Altes Feld 28, 59821 Arnsberg  
heftzwecke@caritas-arnsberg.de

Die Projekte werden im Rahmen des ESF-Bundesprogramm „rückenwind+“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfond gefördert.

