



Mittelstand-Digital  
**Zentrum  
Zukunftskultur**



WORKBOOK

# Gestärkt durch Veränderung: Neue Perspektiven für Unternehmen

Theoretische Modelle und praktische Ansätze zur Resilienzförderung

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Über diese Publikation

Die aktuellen Gegebenheiten wie die rasante Entwicklung neuer Technologien, geopolitische Unsicherheiten und Gesundheitskrisen haben das Bewusstsein in Unternehmen für die Bedeutung von Resilienz geschärft. Gezielte Maßnahmen zur Förderung der Resilienz können Unternehmen dabei unterstützen, aus widrigen Ereignissen und vergangenen Entwicklungen zu lernen. Sie ermöglichen es Teams und Organisationen, gestärkt und souverän in krisenhaften Situationen zu agieren und fördern das Bewusstsein für die frühzeitige Aneignung digitaler Innovationen. Auch kleine und mittlere Unternehmen setzen immer häufiger auf Resilienzmaßnahmen, um den Herausforderungen der heutigen Geschäftswelt erfolgreich zu begegnen.

Das vorliegende Workbook greift diesen Gedanken auf und bietet eine Auswahl an praxisnahen Übungen zur Stärkung der Resilienz auf individueller, team- und organisationskultureller Ebene.



Uns ist es wichtig, als Team  
gesund und gestärkt diese  
Herausforderungen anzugehen und  
unsere vorhandenen Ressourcen zu  
nutzen und weiterzuentwickeln.

*Florian Müller, Geschäftsführer Energy Market Solutions GmbH*

# Über die Herausgeber

**Das Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur** begleitet kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Entwicklung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur. Digitalisierung und nachhaltige Entwicklung spielen dabei eine zentrale Rolle. Zur Implementierung neuer Technologien gehören Innovationen in der Geschäftsentwicklung, in der Führung, Kommunikation und Personalgewinnung.

Dabei fokussieren wir uns auf die Menschen inmitten der Veränderungen. Wir geben unser Wissen an Unternehmen weiter und ermöglichen Erfahrungsaustausch. Unsere Angebote sind für Unternehmen kostenfrei und werden durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) im Rahmen des Förderschwerpunktes Mittelstand-Digital finanziert.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.digitalzentrum-zukunftskultur.de](http://www.digitalzentrum-zukunftskultur.de)



**Juliane Damian** unterstützt seit vielen Jahren als Projektmanagerin im Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur kleine und mittlere Unternehmen bei der Umsetzung digitaler Transformationsprozesse. Aktuell liegt der Fokus der Wirtschaftspsychologin (M.Sc.) auf der Frage, inwiefern Unternehmen Krisen als Chance für Digitalisierung und Innovation nutzen können.

Das vorliegende Workbook „Gestärkt durch Veränderung: Neue Perspektiven für Unternehmen“ ist im Rahmen des Mittelstand-Digital Zentrums Zukunftskultur entstanden.

Kontakt

Juliane Damian

Email: [juliane.damian@businessschool-berlin.de](mailto:juliane.damian@businessschool-berlin.de)

Telefon 0331/730404 - 308

Unser Dank gilt Kathalin Laser, Wirtschaftspsychologin und Gründerin von seek and find und Prof. Dr. Werner Stork, Professor für BWL an der Hochschule Darmstadt. In zahlreichen Workshops für kleine und mittlere Unternehmen haben sie mit ihrer Expertise dazu beigetragen, unser Verständnis von Resilienz in digitalen Transformationsprozessen zu prägen und zu inspirieren.

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	5
<b>Kapitel 1 Das Konzept der Resilienz – Ein Schlüsselbegriff für individuelle und organisationale Entwicklung</b>	
(Digitale) Resilienz als infrastrukturelle Aufgabe	6
Die vier Wirkfelder von Resilienz im Unternehmen	7
<b>Kapitel 2 Selbstführung</b>	
In Krisenzeiten denk- und handlungsfähig bleiben	10
<b>Übung Standortanalyse:</b> Die eigene Widerstandsfähigkeit reflektieren und stärken	10
<b>Kapitel 3 Die vier Wirkfelder auf individueller und organisationaler Ebene entwickeln</b>	
<b>Übung Wirkfeld Individuum:</b> Resilienz fördern durch Achtsamkeit & Journaling	16
<b>Übung Wirkfeld Führung:</b> Resilienz fördern durch den Führungsansatz Servant Leadership	19
<b>Exkurs: Resilienz und Agilität</b>	21
<b>Übung Wirkungsfeld Team:</b> Resilienz fördern im Dialog	22
<b>Übung Wirkfeld Organisation:</b> Unternehmenskultur in vier Schritten stärken	26
<b>Kapitel 4 Praxisbeispiel</b>	
Interview mit Florian Müller, Energy Market Solutions GmbH	28
<b>Mittelstand-Digital</b>	31
<b>Impressum</b>	31

# Vorwort



Der Einsatz neuer Technologien, wie Künstliche Intelligenz (KI), sind in Unternehmen ein viel diskutiertes Thema. Die damit einhergehenden, zuweilen auch abrupten Veränderungen im Geschäftsalltag sind heute keine Seltenheit mehr. Trotz solcher Herausforderungen meistern kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) Krisen erfolgreich, indem sie Chancen nutzen.

Gerade diese Unternehmen bewahren auch in schwierigen Zeiten ihre Handlungsfähigkeit, erholen sich rasch von Erschütterungen und erkennen den Mehrwert technologisch gestützter Lösungen. In solchen Szenarien spricht man gern von Resilienz, der Widerstandsfähigkeit eines Menschen oder eben auch einer Organisation. Insbesondere Führungskräfte legen immer mehr Wert auf einen ausgewogenen Ansatz zwischen wirtschaftlichen Zielen und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Darüber hinaus fördert der Aufbau einer resilienten Unternehmenskultur und die Entwicklung von Kompetenzen bei Mitarbeitenden die Bereitschaft, sich für technologische Innovationen zu öffnen und sich in der komplexen Welt der digitalen Veränderungen zurechtfinden. Zunehmend setzen KMU auf den Einsatz von Automatisierungstechnologien, mit denen sich wiederholende Aufgaben automatisieren und damit die Effizienz steigern lassen. So können Ressourcen freigesetzt und auf strategischere, wertschöpfende Aktivitäten konzentriert werden. Ebenfalls kann die Nutzung von KI gestützten Datenanalysetools dabei unterstützen, wertvolle Geschäftsdaten wie Kundendaten und Verkaufstrends zu sammeln und auf dieser Basis gezielte Aktivitäten, beispielsweise zielgruppengerechte Marketingmaßnahmen, abzuleiten.

Das vorliegende Workbook lädt dazu ein, sich von verschiedenen Impulsen sowie praktischen Übungen inspirieren zu lassen. Dabei wird hauptsächlich die Entwicklung von Resilienz auf der Managementebene als Grundlage für technologische Innovation fokussiert. Die hier präsentierten Übungen können eigenständig oder in Team-Meetings durchgeführt werden, um das Thema Resilienz in die eigene Organisation zu integrieren. Wie dies in der Praxis umgesetzt werden kann, verdeutlichen wir im vierten Kapitel anhand des Unternehmens Energy Market Solutions GmbH.

Wir wünschen viel Vergnügen bei der Lektüre und bei ersten Schritten hin zu mehr Resilienz!

# Das Konzept der Resilienz – Ein Schlüsselbegriff für individuelle und organisationale Entwicklung

Das Wort Resilienz leitet sich vom lateinischen Verb „resilire“ ab, was mit „zurückspringen“ oder „zurückprallen“ übersetzt werden kann. Der Begriff wurde ursprünglich in der Materialforschung verwendet, um die Eigenschaft eines Gegenstandes zu bezeichnen, sich trotz äußerlicher Einwirkung in die Ausgangsform zurück zu verändern. Damit wird auch eine wichtige Eigenschaft der organisationalen Resilienz umschrieben, die im Alltag häufig mit **Widerstandskraft** oder auch **Standhaftigkeit** konnotiert ist. Noch weiter gefasst beschreibt der Begriff der sogenannten „transformativen Resilienz“ die Fähigkeit, sich sprichwörtlich neu zu erfinden, wenn es um Umbrüche und disruptive Veränderungen geht oder wenn wir im Kontext von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Globalisierung sogar von fundamentalen Transformationsprozessen betroffen sind.

In erster Linie ist Resilienz eine persönliche, **individuell unterschiedlich ausgeprägte Kompetenz**, die uns näher an eigene Bedürfnisse, Ressourcen und Grenzen heranführt und damit zu mehr Widerstandskraft gegenüber aktuellen Herausforderungen führt. Mit mehr Klarheit und Gelassenheit schaffen wir die Grundlage, um Neues selbstbewusster anzugehen und zum Beispiel auch die Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung besser für uns nutzen zu können.

Darüber hinaus ist Resilienz aber auch eine **Kompetenz auf organisationaler Ebene**. Für ein Unternehmen im digitalen Wandel sind resilienzfördernde Maßnahmen und Strukturen wesentliche Erfolgsfaktoren. Sie unterstützen bei der Etablierung einer innovationsfördernden Arbeitskultur und damit die Entwicklung von Innovationen und die Bereitschaft zum Experimentieren. In einem solchen Umfeld können Mitarbeitende neue digitale Lösungen und Technologien aktiv erkunden und umsetzen, um Prozesse zu optimieren und neue Geschäftschancen zu erschließen. Darüber hinaus kann die Nutzung von digitalen Tools die Zusammenarbeit und interne Kommunikation erleichtern. Beispielsweise können durch den Einsatz geeigneter Projektmanagement- und Online-Kollaborationstools oder digitaler Kommunikationsplattformen Teams effektiver arbeiten und flexibel auf Veränderungen reagieren.

## (Digitale) Resilienz als infrastrukturelle Aufgabe

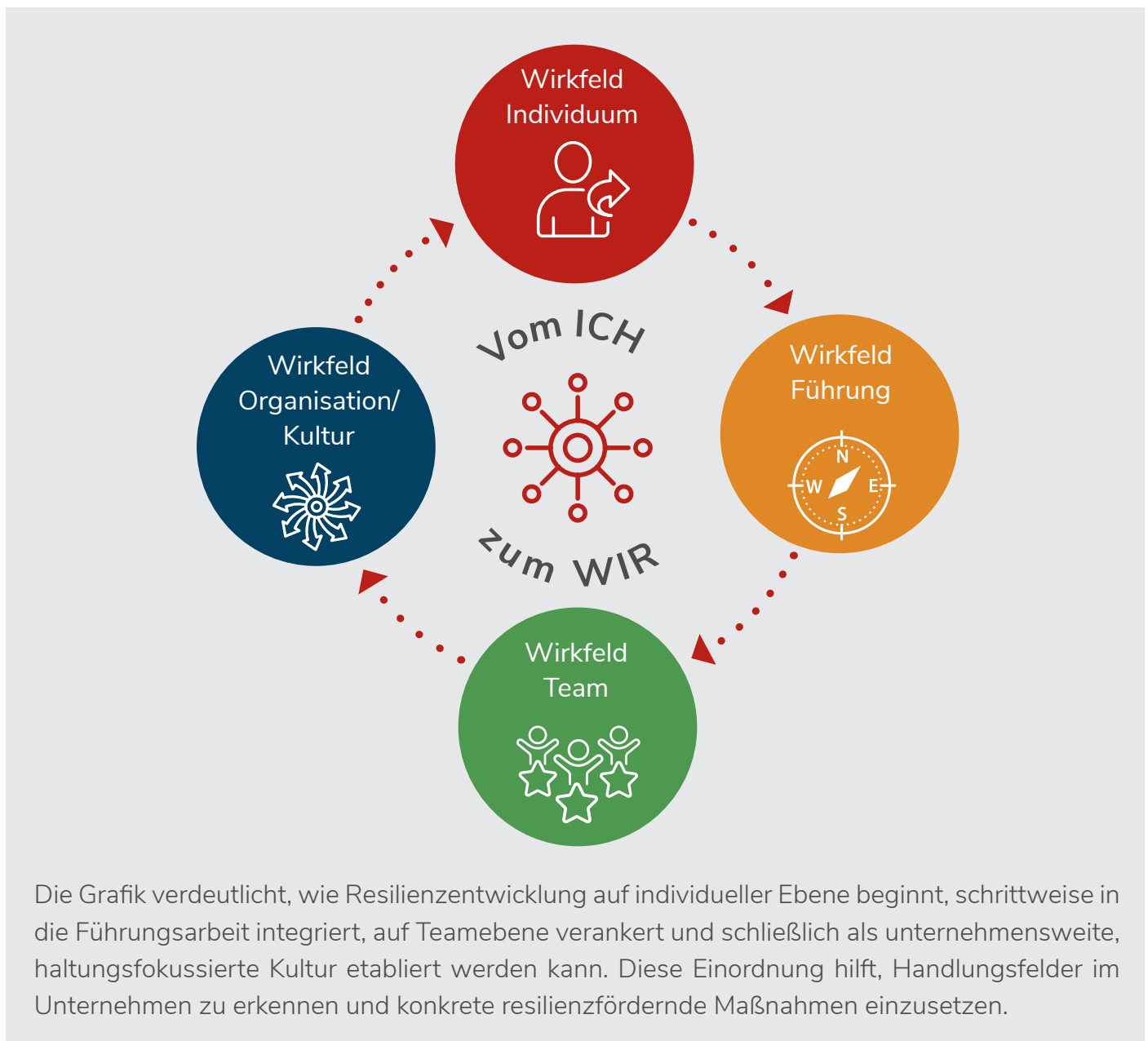
Neben der Betrachtung der innerbetrieblichen Resilienz, welche in diesem Workbook im Fokus stehen soll, ist ebenfalls die unternehmerische Resilienz in der Interaktion mit dem Markt von Bedeutung. Da in Zukunft immer mehr Daten generiert und für Geschäfte kollaborativ genutzt werden, ist (digitale) Resilienz zudem immer stärker mit Fragen der **digitalen Sicherheit** verknüpft. Schon heute ist die Gefahr von Cyberangriffen für Unternehmen enorm. In Zukunft wird diese Bedrohung weiterwachsen. Zu einer resilienten Organisation gehört daher auch, dass sich Unternehmen besser auf die mit den Informationstechnologien einhergehenden Risiken einstellen, etwa durch den Einsatz von Antivirus-Software, die Nutzung von Verschlüsselungen, starken Authentifizierungen und der Sensibilisierung von Mitarbeitenden für die Gefahren im Umgang mit IT-Systemen. Insbesondere für die kleinen und

mittleren Unternehmen, die einen wichtigen Teil der deutschen Wirtschaft ausmachen, ist es zentral, IT-Sicherheitslösungen zu implementieren, die helfen, ihre Marktstärke auch in Zukunft zu sichern und auszubauen. Mit der **Initiative IT-Sicherheit in der Wirtschaft** unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz Unternehmen darin, ihre IT-Sicherheit zu verbessern.

Mehr Informationen zu diesem Thema finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

## Die vier Wirkfelder von Resilienz im Unternehmen

Betrachten wir die Wirkung von Resilienz innerhalb eines Unternehmens sind grundsätzlich vier wesentliche Ansatzpunkte festzustellen: das Individuum, die Unternehmensführung, die Kooperation unterschiedlicher Teammitglieder und die generelle Arbeitsorganisation. Diese vier Wirkfelder bedingen sich gegenseitig und lassen sich in Form eines Kreislaufs darstellen.



Die Grafik verdeutlicht, wie Resilienzentwicklung auf individueller Ebene beginnt, schrittweise in die Führungsarbeit integriert, auf Teamebene verankert und schließlich als unternehmensweite, haltungsfokussierte Kultur etabliert werden kann. Diese Einordnung hilft, Handlungsfelder im Unternehmen zu erkennen und konkrete resilienzfördernde Maßnahmen einzusetzen.



## Wirkfeld Individuum

Am Anfang steht die individuelle Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Entwicklungspotenzialen. Aus der Psychologie für Veränderung wissen wir: Um Veränderung zu bewirken und vorzuleben, müssen wir bei uns selbst anfangen. Man nutzt in diesem Zusammenhang gern den Begriff der Selbstführung. Bin ich mir meiner eigenen Handlungen und Wahrnehmungen bewusst, fällt es leichter, die Reaktionen oder Haltungen Anderer zu verstehen und empathisch einzuordnen. Zusammenarbeit, Führung und Kooperation werden erleichtert.



## Wirkfeld Führung

Zum positiven Umgang mit Herausforderungen und zur Steuerung komplexer Aufgaben bedarf es starker Teams. Um selbstbestimmtes Arbeiten zu fördern, unterstützt der Führungsansatz „Servant Leadership“. Hierbei begleitet die Führungskraft Mitarbeitende bei der Aufgabenerfüllung, wobei Bedürfnisse und Konflikte sichtbar gemacht und Lösungsansätze für anstehende Herausforderungen zunächst gemeinsam erarbeitet werden. Ziel ist es, mit führender Orientierung die Resilienz von Mitarbeitenden schrittweise aufzubauen. Dazu gehört es auch, die Befugnisse für selbstständige sukzessive zu erweitern.



## Wirkfeld Team

Resiliente Teams sind in der Lage, Krisensituationen gemeinsam zu bewältigen, indem sie auf alle Team-Ressourcen zugreifen. Wichtige Voraussetzungen sind Respekt und Empathie, die Fokussierung auf Positives, gemeinsame Ziele sowie ein konstruktiver Umgang mit Fehlern und Rückschlägen. Resiliente Teams nutzen ihre Krisenerfahrung für weiteres Wachstum. Entspre-

chend ziehen sie auch aus negativen Emotionen Energie und sind so bestens auf kommende Herausforderungen vorbereitet. Optimalerweise bilden sich eingespielte Teams, die an einem Strang ziehen und selbstverantwortlich handeln.



## Wirkfeld Organisation

Kein Unternehmen kann Krisen vermeiden – schon gar nicht in der heutigen „VUKA-Welt“ (Volatil, Unsicher, Komplex und Ambivalent). Umso wichtiger ist es, sich auf zukünftige Erschütterungen gut vorzubereiten. Resiliente Organisationen können Risiken und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren, frühzeitig reagieren und entsprechend gegensteuern. Krisen mit organisationaler Resilienz zu begegnen, bietet zudem die Chance zur grundsätzlichen Neuausrichtung. Nichtsdestotrotz müssen die Menschen innerhalb einer Organisation im Krisenfall oftmals improvisieren, jonglieren und vor allem pragmatisch handeln. Um diese Fähigkeiten nutzen zu können, brauchen sie verlässliche Strukturen. Werte wie Vertrauen, Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität können die entscheidende Orientierung in herausfordernden Situationen bieten.



Der Einsatz von Resilienzfördernden Instrumenten auf den beschriebenen Ebenen hilft, die technologischen und die betriebswirtschaftlichen Aspekte von Veränderungsvorhaben systematisch mit psychologischen und unternehmenskulturellen Aspekten zu verbinden. Die Organisation und ihre Mitglieder erarbeiten gemeinsam verlässliche Haltungen und Positionen im Umgang mit anstehenden Veränderungen – im Bewusstsein der eigenen Stärken, im offenen Austausch und über eine positive Aktivierung innerhalb der Gemeinschaft.

Aus unterschiedlichen Studien zum Thema Achtsamkeit wissen wir, dass Menschen in resilienten Organisationen über ein signifikant höheres Gespür für die eigene Leistungsfähigkeit und Motivation verfügen, sich kaum zynisch zeigen und emotional deutlich weniger erschöpft sind. Darüber hinaus sind sie viel seltener krank und fühlen sich mit ihrem Unternehmen enger verbunden.

Dabei ist es wichtig festzuhalten, dass die Förderung von Resilienz, insb. hinsichtlich psychologischer und unternehmenskultureller Aspekte der Digitalisierung, mitnichten nur funktional zu betrachten ist. Die schlichte Annahme, über einige Achtsamkeitstrainings Resilienz und damit auch eine gestärkte Leistungsfähigkeit bewirken zu können, greift zu kurz. Resilientes Denken und Handeln beinhaltet vielmehr eine veränderte Sicht auf die Umwelt und einen anderen Umgang mit der eigenen Organisation. Lassen sich Unternehmen im Kontext der Digitalisierung bewusst auf vorhandene Ängste und Sorgen, aber auch auf vorhandene Hoffnungen und Erwartungen ein, ergeben sich vielfach ganz neue Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten.



### Das Wichtigste auf einen Blick:

- ✓ Resilienz beginnt beim Individuum und beeinflusst alle weiteren Wirkfelder im Unternehmen.
- ✓ Resilientes Denken und Handeln beinhaltet mehr als nur die Förderung individueller Resilienz. Es verlangt nach einer veränderten Sicht auf die Umwelt und einem bewussten Umgang mit der eigenen Organisation.
- ✓ Resilienz fördert die Bereitschaft zu Anwendung digitaler Tools im Team. Gleichzeitig fördern digitale Tools die Resilienz und Innovationskultur innerhalb des Unternehmens.

# Selbstführung – (in Krisenzeiten) denk- und handlungsfähig bleiben

Selbstführung und Resilienz sind eng miteinander verbunden. Diese beiden Fähigkeiten ermöglichen einen flexiblen und dennoch bestimmten Umgang mit schwierigen Situationen. Sei es im Privatleben, in der Familie oder als Führungskraft im Unternehmen. Die Kombination aus Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung ermöglicht es, in Krisen handlungsfähig zu bleiben und gleichzeitig die eigene Gesundheit nicht zu vernachlässigen.

Selbstführung sollte nicht mit Selbstmanagement oder Selbstorganisation verwechselt werden. Die letzteren Begriffe bezeichnen die Zielstellung, sich selbst effizienter zu organisieren und bestehende Prozesse oder Vorgehensweisen maximal zu optimieren. Selbstführung beschäftigt sich dagegen vorrangig mit der bewussten und sinnvollen Lenkung eigener Energien, Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen.

## Übung Standortanalyse:

Die eigene Widerstandsfähigkeit reflektieren und stärken



30 Minuten



Einzelübung



Papier und Stift

Resilienz ist nicht angeboren oder unveränderlich, sondern kann erlernt, ausgebaut und gestärkt werden. Man geht davon aus, dass es sich um einen dynamischen Anpassungs- und Entwicklungsprozess handelt. Ebenso wie eine veränderliche Umwelt, wachsende Erfahrungspotenziale oder unterschiedliche Krisenerlebnisse jeweils andere Belastungen erzeugen, müssen wir auch mit differenzierten Bewältigungsmechanismen reagieren können. Entsprechend kann auch der Faktor Resilienz nicht nur auf einer Fähigkeit beruhen, sondern setzt sich (immer wieder neu) aus unterschiedlichen Elementen und Impulsen zusammen. Diese werden unter den folgenden sechs Punkten zusammengefasst und bilden die Grundlage einer Übung zur Reflexion der eigenen Resilienz.



### 1. **Selbst- und Fremdwahrnehmung**

Gefühle und Gedanken von sich selbst wahrnehmen und sich in andere hinein versetzen

---



### 2. **Selbststeuerung**

Fähigkeit, eigene Gefühlszustände zu erkennen, herzustellen, aufrecht zu erhalten, deren Intensität zu regulieren und beenden zu können

---



### 3. **Problemlösungsfähigkeit**

Systematisches Finden einer Lösung mittels verschiedener Problemlösungsstrategien

---



### 4. **Selbstwirksamkeit**

Die Überzeugung, Dinge erfolgreich umsetzen zu können

---



### 5. **Aktive Bewältigungskompetenzen**

Aktives Herangehen an kritische Situationen

---



### 6. **Soziale Kompetenzen**

Einschätzung sozialer Situationen, Empathie, Konfliktbewältigung

---

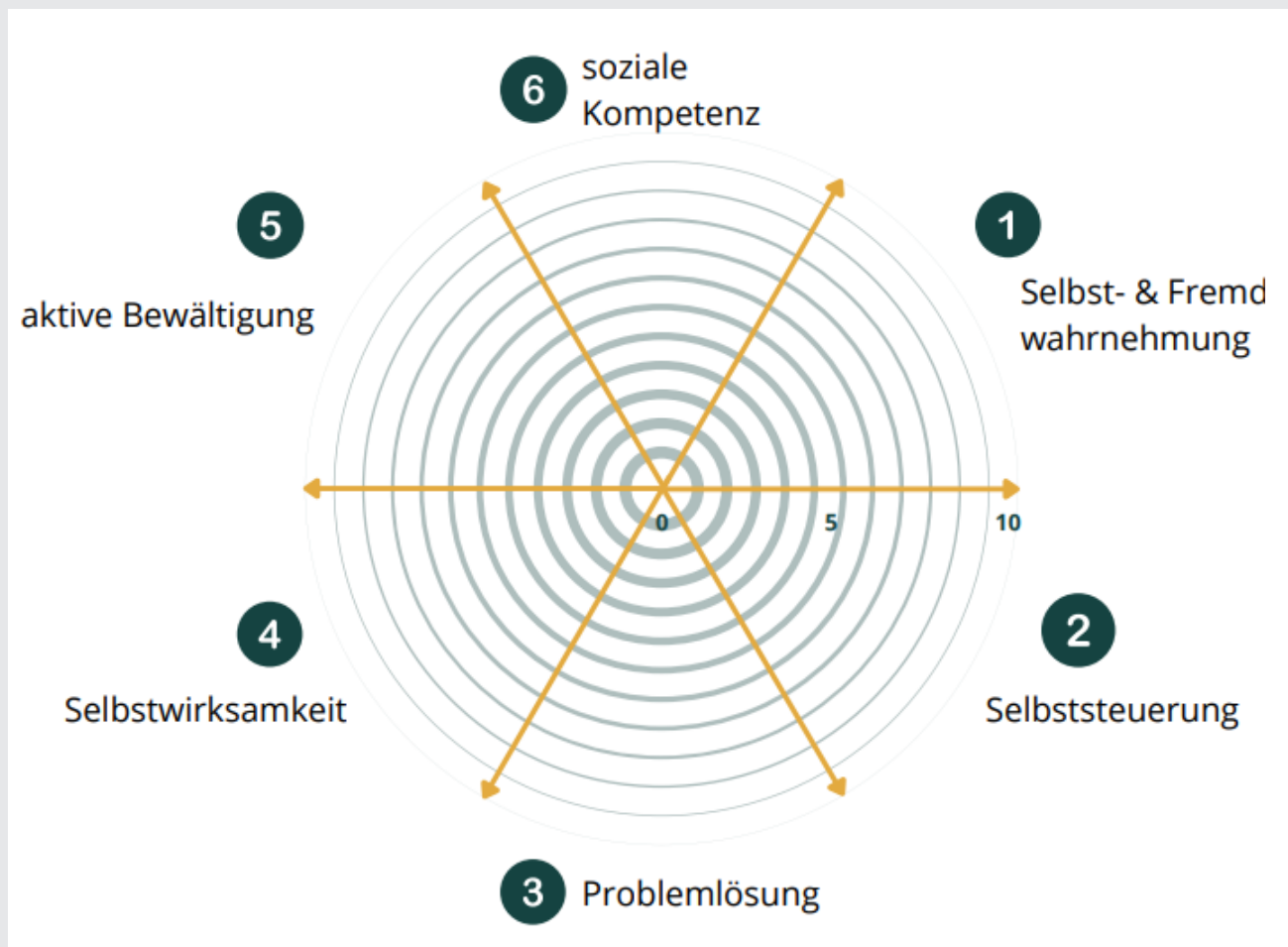


## Anleitung zur Übung

Die folgende Übung unterstützt Sie dabei, Ihre aktuelle Widerstandsfähigkeit anhand der beschriebenen Basisfaktoren zu analysieren und zu bewerten. Im zweiten Teil helfen Ihnen Reflektionsfragen, die von Ihnen gewählte Einordnung zu vertiefen und erste Ansätze zu finden, wie sie die einzelnen Faktoren im Alltag stärken können.

## Schritt 1: Einschätzung der Resilienzfaktoren

Überlegen Sie für jeden der sechs Bereiche, wie Sie sich aktuell auf einer Skala von 0 – 10 einstuft würden. 0 (die Kreismitte) bedeutet, dass dieser Resilienzfaktor sehr gering ausgeprägt ist. 10 (äußerster Bereich des Kreises bei der Pfeilspitze) bedeutet, dass der Faktor nicht besser sein könnte. Malen Sie den jeweiligen Bereich im Kreis aus.



## Schritt 2: Wunsch für die Zukunft

Denken Sie jetzt daran, was Sie sich für die einzelnen Bereiche in der Zukunft wünschen – zum Beispiel in 3 Monaten. Gehen Sie dazu nochmals die einzelnen Resilienzfaktoren im Kreis nacheinander durch und richten Sie Ihren Fokus auf Ihre zukünftigen Erwartungen/Wünsche. Ergänzen Sie die Grafik um Ihre persönlichen Wunschwerte – idealerweise in einer anderen Farbe, sodass die Unterschiede zwischen dem Ist- und Wunsch-Zustand sichtbar werden.



### Schritt 3: Reflexion

**1. Welche Resilienzfaktoren habe ich im ersten Schritt bereits hoch bewertet?**

---

---

---

---

---

**2. Warum habe ich diese Faktoren so hoch bewertet, was gelingt mir jetzt schon gut?**

---

---

---

---

---

**3. Wenn ich den Ist- mit dem Wunschzustand vergleiche, bei welchem Faktor sehe bzw. spüre ich den größten Verbesserungswunsch?**

---

---

---

---

---

**4. Wie würde ich merken, dass ich bei diesem Punkt meinem Wunschzustand einen Schritt näher gekommen bin?**

---

---

---

---

---

**5. Wer in meinem Umfeld würde es als erstes merken, dass ich mich in diesem Punkt verbessert habe und woran?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**6. Was benötige ich, um mich in diesem Bereich weiter meinem Wunschzustand anzunähern?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**7. Über welche Kenntnisse, Fähigkeiten und/oder Ressourcen verfüge ich bereits jetzt, um einen Schritt voran zu kommen?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**8. Was ist meine größte Motivation, solche Schritte voran zu gehen? Was treibt mich an?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**9. Welche Hindernisse könnten sich mir bei der Umsetzung in den Weg stellen?  
Was kann ich dagegen tun?**

---

---

---

---

---

---

---

**10. Welchen ersten (kleinen) Schritt werde ich [heute/morgen/.....] machen, um die  
Veränderung zu starten?**

---

---

---

---

---

---

---



### Das Wichtigste auf einen Blick:

- ✓ Resilienzförderung beginnt beim Individuum in Form von achtsamem Umgang mit sich selbst (Selbstführung).
- ✓ Individuelle Resilienz ist lern- und trainierbar.
- ✓ Selbstreflexion unterstützt die Entwicklung eigener Stärken und die Integration in den Alltag.

## Die vier Wirkfelder auf individueller und organisationaler Ebene entwickeln

Die hier ausgewählten Übungen nehmen konkreten Bezug auf das jeweilige Wirkfeld des in Kapitel 1 beschriebenen Resilienzkreislaufes und geben passende Instrumente an die Hand. Dabei wird eine Organisation als ein agiles und fluides System betrachtet. Das heißt, alle Ebenen stehen in einer Wechselwirkung. Entwickelt ein Individuum seine eigene Resilienz hat das direkten Einfluss auf das Team und die gesamte Organisation.



### Übung Wirkfeld Individuum: Resilienz fördern durch Achtsamkeit & Journaling



30 Minuten



Einzelübung



Papier und Stift

Achtsam zu sein, bedeutet den gegenwärtigen Moment bewusst und bewertungsfrei wahrzunehmen. Ein Ansatz dafür sind Achtsamkeitsübungen, die dabei unterstützen, unsere Aufmerksamkeit bewusst auf eine Sache zu lenken. Tun wir das, nehmen wir einen nachhaltigen und positiven Einfluss auf unsere Stimmung, schärfen unsere Wahrnehmung, verbessern den Umgang mit unseren eigenen Bedürfnissen und erhöhen unsere Konzentrationsfähigkeit. Unterstützt wird das Training durch verschiedene Atemübungen, die Sie eigenständig oder angeleitet an einem Ort Ihrer Wahl durchführen können.

**Journaling** umschreibt eine Art des reflektierenden Schreibens. Mittels vorbereiteter Reflektionsfragen gehen wir in einen inneren Dialog und betrachten Gedanken und Gefühle, die uns im Alltag eher weniger bewusst sind. Auf diese Weise finden wir Antworten auf die Frage wie es uns aktuell geht, was uns akut beschäftigt und was wir für unser Wohlbefinden brauchen. Wir schaffen somit Raum für bewusste Erkenntnisse über unsere aktuellen Stimmungen und Bedürfnisse.

Um Resilienz auf individueller Ebene zu fördern, gibt es zahlreiche Möglichkeiten. Wir möchten Ihnen im Folgenden einen zweistufigen Ansatz vorstellen: Im ersten Schritt lernen Sie eine Achtsamkeitsübung kennen. Mit der gewonnenen inneren Ruhe folgt eine Übung zum Journaling.





## Anleitung zur Übung

### Schritt 1: Achtsamkeitsübung „Atemzüge zählen“

Die folgende Übung hilft Ihnen dabei, Ihre Aufmerksamkeit gezielt auf Ihren Atem und Ihren Körper zu lenken und sich im gegenwärtigen Moment zu verankern. Die Aufgabe ist simpel, aber Sie werden vermutlich schnell feststellen, dass sie alles andere als leicht ist! Wenn Sie diese Übung regelmäßig wiederholen, wird sie Ihnen von Mal zu Mal besser gelingen.

Suchen Sie sich einen ruhigen Platz, setzen Sie sich aufrecht hin und schließen Sie die Augen. Legen Sie Ihre Hände locker auf Ihre Oberschenkel, die Handflächen nach oben. Stellen Sie Ihre Beine leicht auf und atmen Sie ein paar Mal tief ein und aus. Wenn Sie bereit sind, führen Sie die nachfolgenden drei Schritte fünfmal nacheinander durch.

1. Zählen Sie gedanklich beim Ein- und Ausatmen mit. Beispielsweise fünf Sekunden ein- und fünf Sekunden lang ausatmen.
2. Stellen Sie sich beim Einatmen vor, dass Sie einen wohltuenden Duft aufsaugen, der den ganzen Körper durchströmt. Legen Sie eine Hand auf Ihren Bauch, atmen Sie tief in den Bauch hinein. Nehmen Sie diese Atmung bewusst wahr. Hören Sie auf Ihren Atem.
3. Beim Ausatmen stellen Sie sich vor, gegen eine Pustebblume zu pusten.

### Schritt 2: Journaling „Was brauche ich gerade für mich?“

Wir nutzen den Zustand, in den uns die Achtsamkeitsübung gebracht hat und gehen in eine Reflektion mit uns und unseren Gefühlen – dem Journaling. Hierfür nehmen Sie sich einen Zettel und einen Stift und beantworten für sich persönlich folgende Reflexionsfragen:

- ▶ Ein Wort oder Bild, das Ihnen ein Gefühl von Ruhe und Gelassenheit gibt.
- ▶ Ein Wort oder Bild, das Ihnen ein Gefühl von Kraft und eigener Stärke gibt.
- ▶ Ein Wort oder Bild, das für Sie Mut verkörpert.

Hinweis: Indem Sie Fragen handschriftlich beantworten, werden durch die Bewegung Ihrer Hand und das gleichzeitige Denken beide Gehirnhälften aktiviert. Die Wahrscheinlichkeit, dass Ihnen beim händischen Schreiben passende Antworten gelingen, ist deutlich höher als beim Tippen am Computer.

Die Atemübung und das Journaling finden Sie kompakt zusammengefasst hier zum [Download](#).



## Unsere Tipps:

- ▶ Legen Sie die im Download bereit gestellte Karte an einen Ort, an dem Sie sich häufig aufhalten, z. B. Ihrem Schreibtisch. So haben Sie die Übung immer griffbereit, wenn Sie eine Auszeit in Ihrem Alltag brauchen.
- ▶ Schaffen Sie sich Anker, die Sie daran erinnern die Übung einzubinden. Mögliche Ansätze sind:
  - Bevor Sie den PC starten und Ihre Arbeit beginnen fragen Sie sich „Wie geht es mir gerade? Was brauche ich, wenn ich an meinen bevorstehenden Arbeitstag denke?“
  - Starten Sie Ihre Meetings fünf Minuten früher und laden Sie Ihre Kollegen und Kolleginnen ein, die kurze Atemübung gemeinsam durchzuführen.



## Übung Wirkfeld Führung: Resilienz fördern durch den Führungsansatz Servant Leadership



30 Minuten



Paarübung



Papier und Stift

Eine Führung, die sich an den Bedürfnissen von Mitarbeitenden orientiert und Arbeitsplätze ermöglicht, die Gestaltungsfreiräume bieten, unterstützt Selbstführung und damit die Entwicklung von Resilienz. In diesem Zusammenhang spricht man auch von Servant Leadership – einem coachenden Führungsansatz, bei dem die Führungskraft die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden bei der Aufgabenerfüllung in den Fokus stellt. In diesem Fall wird auf klassische Hierarchien verzichtet und ein agiles, selbstorganisiertes Arbeitsfeld geschaffen. Den Teammitgliedern wird ein Gespür für den Sinn ihrer Arbeit vermittelt, ihre Weiterentwicklung gefördert und ein Umfeld gestaltet, in dem sie sich aufgehoben und unterstützt fühlen.

Das Prinzip ist ein von Robert K. Greenleaf entwickeltes Führungsmodell, nach dem Führungskräfte u.a. die Aufgabe erhalten, Teams in ihrer persönlichen Entfaltung zu begleiten, Bedürfnisse zu identifizieren und Menschen für ihre jeweiligen Aufgaben zu motivieren. Entsprechend geht es im Wesentlichen um die Entwicklung der folgenden Führungseigenschaften:



1. **Empathie:** Sie haben ein Verständnis für die Bedürfnisse Ihrer Teammitglieder und können sich in sie einfühlen.



2. **Aktives Zuhören:** Sie hören Ihrem Team zu, um ein tieferes Verständnis für individuelle Anliegen, Stärken und Schwächen zu entwickeln.



3. **Gemeinschaftssinn:** Sie setzen gemeinsam Ziele, um den Zusammenhalt im Team zu fördern und schaffen ein gemeinschaftliches Arbeitsklima.



4. **Überzeugungskraft:** Sie bringen Ihr Team mit Überzeugung in Bewegung, anstatt Handlungen zu erzwingen. Durch Überzeugungsarbeit entsteht Konsens, der Vertrauen aufbaut.



5. **Weitblick und visionäres Denken:** Sie sind in der Lage, zukünftige Ereignisse und Veränderungen vorherzusehen und agieren als Impulsgeber für Ihr Team. Damit unterstützen Sie die Fähigkeit zur Selbstwirksamkeit in schwierigen Zeiten.

Unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden, das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Geben Sie keine vor-gemachten Lösungen vor, sondern stellen Sie sich als Dialogpartner zur Verfügung, um gemeinsam optimale Lösungswege erarbeiten zu können.

### Folgende Leitfragen unterstützen Sie bei der Umsetzung des Servant Leadership Ansatzes:

- ▶ Was sind die nächsten sinnvollen Schritte?
- ▶ Welcher Schritt hat die höchste Priorität?
- ▶ Was fehlt Ihnen, um diesen Schritt zu gehen?
- ▶ Wie könnte ich Sie als Führungskraft unterstützen, diesen Schritt zu meistern?
- ▶ Was haben Sie aus bereits gemeisterten Schritten gelernt?



### Unsere Tipps:

- ▶ Gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Helfen Sie bei Aufgaben aus, die nicht unbedingt Teil Ihrer üblichen Tätigkeiten sind. Das Team erfährt dadurch Wertschätzung und kann neue Lösungsstrategien entwickeln.
- ▶ Regelmäßige gemeinsame Unternehmungen fördern den Zusammenhalt. Gemeinsame Erfahrungen stärken die Beziehungen innerhalb Ihres Teams.
- ▶ Bitten Sie regelmäßig um Feedback. Beenden Sie Sitzungen mit Fragen wie: „Haben Sie Anregungen für mich? Was läuft Ihrer Meinung nach gut? Gibt es Dinge, die ich verbessern kann?“ So holen Sie sich ehrliches Feedback ein.

**Hinweis:** Servant Leadership ist nicht für jedes Projekt geeignet, muss mit eigenen Werten übereinstimmen und auf Akzeptanz im Unternehmen stoßen. Es ist auch möglich, nur einzelne Aspekte dieses Führungsansatzes für Ihre Organisation zu übernehmen. Wägen Sie gemeinsam mit Ihrem Team ab, welche Ansätze und/oder Bausteine bestmöglich bei der Erfüllung der gemeinsamen Aufgaben unterstützen können.



## Exkurs: Resilienz und Agilität

Selbstorganisiertes Arbeiten zeichnet sich durch einen hohen Grad an Agilität aus. Gemeinsam fokussiert das Team in kurzen „Sprints“ (Arbeitszyklen von ca. 10 Tagen) das Erreichen vereinbarter Ziele. Ein Sprint besteht immer aus den vier „Events“

- **Plannig:** Das Team plant den nächsten Sprint bzgl. Inhalt und Ablauf gemeinsam
- **Standup:** Täglicher Austausch über Fortschritt und erkannte Hindernisse
- **Review:** Das Team erhält Feedback zu den erreichten Ergebnissen/Zielen
- **Retrospektive:** Das Team reflektiert die eigene Zusammenarbeit im letzten Sprint

In den interdisziplinären und idealerweise bereichsübergreifenden Teams arbeiten und kommunizieren alle Teammitglieder auf Augenhöhe. Ein sogenannter „Scrum Master“ unterstützt das Team als Trainer/Coach/Facilitator – er führt nicht, sondern unterstützt das Team methodisch, organisatorisch oder beseitigt identifizierte Hindernisse.

### Einfluss von selbstorganisierter Arbeit auf die vier Wirkfelder von Resilienz

Agile Teamarbeit erfordert kontinuierliche Kommunikation, Feedback und Reflektionen durch obligatorische „Events“. Das spiegelt sich in den vier Wirkungsfeldern:



**Wirkfeld Individuum:** Der individuelle Beitrag bzw. persönliche Wert ist in einem interdisziplinären Team deutlich erkennbar und unterstützt die Identifikation mit der Aufgabe. Eine selbstorganisierte Übernahme von Aufgaben im Sprint verhindert sowohl die Über- als auch Unterforderung des Einzelnen.



**Wirkfeld Führung:** Selbstorganisiert werden Umfang, Inhalt und Zuständigkeiten im Team geplant (Planning). Hier fließen die Learnings aus vergangenen Sprints (Retrospektive) mit ein. Die Führungskraft nimmt eine Unterstützungsfunktion ein – wie z.B. beim Servant Leadership-Ansatz – und hilft dem Team bei auftretenden Hindernissen.



**Wirkfeld Team:** Kontinuierlicher Austausch und gegenseitiges Feedback (Standup) schaffen Vertrauen und Sicherheit durch Transparenz. Die Zusammenarbeit erfolgt auf Augenhöhe und unter der Prämisse, dass alle ihr Bestmögliches zum gemeinsamen Gelingen beitragen.



**Wirkfeld Organisation:** Das Vertrauen in die Wirksamkeit selbstorganisierter Teamarbeit (Kreativität, Eigeninitiative) anstatt kleinteiliger Delegations- und Kontrollmechanismen schafft Führungskräften die Grundlage für eine partnerschaftliche und offene Feedbackkultur im Unternehmen.

Sie möchten herausfinden, ob Ihnen agiles Arbeiten Nutzen bringt? Dann sprechen Sie uns gerne an!

**Danny Kensa** vom Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur ist Scrum Master und Experte für Agilität in kleinen und mittleren Unternehmen.



## Übung Wirkfeld Team: Resilienz fördern im Dialog



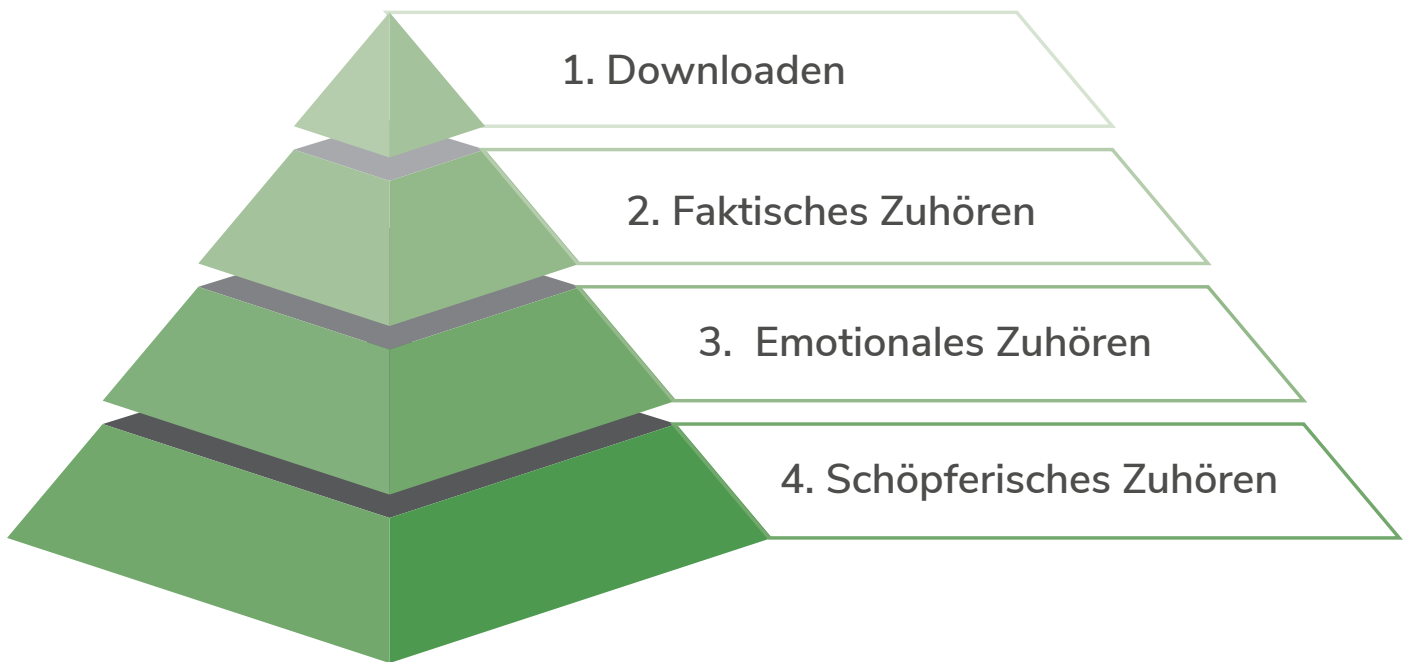
30 Minuten



Zu zweit  
oder im Team

Der Kommunikation kommt bei der Förderung von Resilienz eine enorm wichtige, strategische Bedeutung zu. Durch eine offene und achtsame Art zu kommunizieren, können soziale Räume für Kreativität und Austausch – sowohl analog als auch digital – geschaffen werden. Ein Mindset, in dem Werte und Sinn vermittelt werden, das Diskurse zu Themen erlaubt und den Geist immer wieder öffnet und lebendig hält, kann schrittweise entwickelt und ausgebaut werden. Dadurch wird es möglich, die Teammitglieder stärker für die Potenziale technologischer Innovationen zu begeistern.

### Die 4 Ebenen des Zuhörens



### Resilienz fördern im Dialog – Zuhören nach Otto C. Scharmer

Zuhören hat in unserem Alltag eine passive oder sehr aktive Funktion. Abhängig davon, welchen Stellenwert wir dem Gegenüber, dem Gespräch oder dem Geräusch zuschreiben. Wann wenden wir uns zu, wann ab? Wem oder was schenken wir unsere Aufmerksamkeit? Hören wir zu, um unseren Vorteil zu suchen? Aus Interesse? Weil wir dafür bezahlt werden? Schon an dieser Stelle wird deutlich, dass Zuhören nicht gleich Zuhören ist, und dass es unterschiedliche Qualitäten gibt, wie wir unserem Gegenüber entgegentreten. Leider erleben wir nur allzu oft, dass qualitatives Hinhören verlernt wurde. Wir stellen fest, dass unser Gegenüber mehr daran interessiert ist, seine Sicht der Dinge zu vermitteln, als herauszufinden, worum es eigentlich geht.

Insofern lohnt ein Blick auf die vier Ebenen des Zuhörens nach Otto Scharmer, die eine menschlich-achtsame Dialogkultur ebenso unterstützen wie den wirtschaftlich-effizienten Gesprächsaustausch.

## Ebene 1: Downloaden / Zuhören aus Gewohnheit oder auch das „Nicht zuhören“

Die erste Art des Zuhörens ist das sogenannte „Downloaden“. Wenn wir in diesem Modus sind, achten wir nur auf die Inhalte, die wir schon kennen. Wir gleichen die Inhalte, die wir hören, unbewusst mit unserem Wissen und unseren Vorstellungen ab und ignorieren dabei alles, was nicht zu unserem bisherigen Wissen oder unserer bisherigen Weltsicht passt. Das heißt, **wir nehmen nur die Dinge wahr, die uns im Grundsatz bestätigen**. Hier neigen wir dazu, die eigene Meinung zu teilen und direkt Ratschläge zu geben. Im Download-Modus sind wir im Denk-

muster „Das kenne ich...“. In diesem Zustand sind wir nicht gut darin, etwas Neues aufzunehmen.

### Blick in die Praxis:

In Organisationen oder Unternehmen wird diese Form des Zuhörens häufig kultiviert, wenn neue Herausforderungen oder Gegebenheiten ungerne wahrgenommen werden und Teams dazu neigen, einfach in bestehenden Strukturen und Prozessen fortzufahren.

## Ebene 2: Faktisches Zuhören

Beim faktischen Zuhören beginnen wir hinzusehen. Das bedeutet, wir sind in diesem Modus in der Lage, Unterschiede wahrzunehmen und schrittweise zu lernen. Wir sind bereit, uns von der äußeren Welt anregen zu lassen, bisherige Denkmuster zu revidieren und somit faktisch zuzuhören. Das bedeutet auch, dass wir Daten und Fakten reflektieren können, die nicht zu unserer Weltsicht passen. Und es bedeutet vor allem, dass wir **offen im Denken** sind, unterschiedliche Ansichten wahrnehmen und verschiedene Perspektiven und Meinungen miteinander vergleichen können.

### Blick in die Praxis:

In Teams und Organisationen finden wir faktisches Zuhören z. B. in offenen Debatten. Unterschiedliche Ansichten, Standpunkte, aber auch abweichende Daten und Fakten werden vorgetragen und diskutiert. Der Vorteil: Wo Fakten wahrgenommen werden, können sich Teams adaptiv verhalten, der Umwelt anpassen und mit neuen Strukturen und Prozessen reagieren.

## Ebene 3: Empathisches Zuhören

Beim empathischen Zuhören kommt Gefühl in den Aufnahmeprozess. Nach dem „Hinsehen“ vom faktischen Zuhören kommt das „Hinspüren“. In diesem Modus sind wir in der Lage, eigene Perspektiven zu verlassen und die **Welt aus Sicht unseres Gegenübers zu sehen**. Wir können uns selbst aus den Augen anderer sehen, unser Handeln kritisch betrachten und uns als Teil einer Beziehung oder Interaktion begreifen. Beim empathischen Zuhören lösen sich die imaginären Grenzen zwischen Gesprächspartnern auf – wir ändern unsere Haltung oder unser Handeln nicht nur aufgrund von Fakten, sondern erspüren einen angemessenen und richtigen Weg.

### Blick in die Praxis:

Empathisches Zuhören beginnt, wenn es nicht mehr darum geht, wer Recht hat. Im Dialog werden unterschiedliche Perspektiven ausgelotet, Teams begeben sich auf eine gemeinsame Forschungsreise, stellen Fragen und beobachten, wie sie miteinander kommunizieren. Auf diese Weise sind sie in der Lage, sachdienlich zu kommunizieren, sich in die Interessen anderer Zielgruppen hineinzudenken und initiieren so ein reflexives System.

## 4. Ebene: Schöpferisches Zuhören

Bei dieser Art des Zuhörens richten wir unsere **Aufmerksamkeit auf das Bevorstehende**. Wir versetzen uns in die Lage, unterschiedliche Themen aus einer Zukunftsperspektive zu betrachten, die sie quasi aus der Vogelperspektive zu analysieren. Das schöpferische Zuhören fragt „Was will jetzt gerade entstehen?“ oder „Was ist jetzt meine Aufgabe?“ und unterstellt sich damit bewusst dem Vorzeichen konsequenter Aufmerksamkeit. Wir nutzen diesen fokussierten Modus beispielsweise bei der Arbeit an und mit Visionen und nehmen im Team das große Ganze in den Blick.

### Blick in die Praxis:

Wir können durch einfache Trainings, z. B. die oben beschriebenen Achtsamkeitsübungen, diese Art des Zuhörens in Teams und Organisationen unterstützen und sogenannte generative Systeme aufbauen. Ziel ist es, Wahrnehmungen nicht nur auf das aktuelle Tagesgeschäft zu begrenzen, sondern bewusst größere Kontexte mitzudenken. Im Ergebnis können krisenhafte Situationen mit mehr Flexibilität und Lösungsorientierung gemeistert werden.





## Unsere Tipps:

- ▶ Legen Sie sich die im Download bereit gestellte Karte an einen Ort, an dem Sie sich häufig aufhalten z. B. Ihrem Schreibtisch. So liegt sie immer griffbereit und erinnert an das achtsame Zuhören.
- ▶ Reflektieren Sie in Gesprächen mit Teammitgliedern den Prozess des Zuhörens, geben Sie sich gegenseitig Feedback zum Prozess.
- ▶ Erinnern Sie sich zu Beginn von Teammeetings an die vier Ebenen des Zuhörens, um Ihre gemeinsame Kommunikationsqualität aktiv zu steigern.
- ▶ Platzieren Sie die Karte gut sichtbar für alle Mitglieder der Organisation, z. B. in der Teeküche oder in Meetingräumen.

Die vier Ebenen des Zuhörens nach Otto Scharmer finden Sie kompakt zusammengefasst hier zum **Download**.



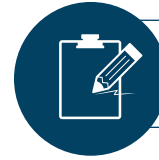
## Übung Wirkfeld Organisation: Unternehmenskultur in vier Schritten stärken



15 Minuten



Zu zweit  
oder im Team



Flipchart

Resilienz ist ein kontinuierlicher Prozess und nicht nur Motor zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden. In diesem Sinne müssen wir Resilienz als permanentes Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren verstehen und auch Strukturen und Prozesse der bestehenden Unternehmenskultur in den Blick nehmen. Persönliche Stärken und Ressourcen lassen sich oftmals nur dann aktivieren, wenn auch die betrieblichen Rahmenbedingungen stimmen.

Die folgende Übung verbessert den Teamzusammenhalt und das Miteinander. Jedes Gruppenmitglied wird wertgeschätzt, kann sich eigener Stärken bewusst werden und den Wert individueller Beiträge zum Gelingen gemeinsamer Ziele und Aufgaben erfahren. Dadurch wird eine positive und wertschätzende Unternehmenskultur gefördert und trägt dazu bei, die Resilienz der Mitarbeitenden zu stärken. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, besser auf Veränderungen zu reagieren und technologische Innovationen erfolgreich zu integrieren.



### Anleitung zur Übung

#### Schritt 1: Gruppe versammeln

Alle Teilnehmenden platzieren sich im Kreis – ganz gleich ob sitzend oder stehend, mit oder ohne Tisch.

#### Schritt 2: Erklärung der Übung

Der Moderator oder ein Teammitglied erklärt die Übung folgendermaßen: „Jeder weiß, wie gut sich eine warme Dusche anfühlt. Zu kalt ist nicht angenehm, zu heiß auch nicht. Bei unserer „Ressourcen Dusche“ geht es nicht um warmes Wasser, sondern warme Worte. Ehrliche Worte, über die man sich freut und die guttun.“

#### Schritt 3: Freiwillige vor

Der Moderator fragt in die Runde, wer beginnen und zuerst warm geduscht werden möchte.

#### Schritt 4: Warm duschen – Feedback geben

Alle Teammitglieder sind aufgefordert, gute Eigenschaften und Fähigkeiten der ausgewählten Person zu benennen. Wenn die Dusche „abebbt“, übernimmt die Staffel, wer den letzten Wortbeitrag geleistet hat. Die Übung ist zu Ende, wenn alle an der Reihe waren.

Diese Leitfragen (visualisiert auf Whiteboard, Screen oder Flipchart) können den Einstieg in die Übung erleichtern:

**Was schätzen Sie an Ihrer Kollegin/Ihrem Kollegen?**

---

---

---

**Welche Stärken schätzen Sie an ihm/ihr?**

---

---

---

**Warum arbeiten Sie gerne mit ihr/ihm zusammen?**

---

---

---

**Was ist Ihrer Kollegin/Ihrem Kollegen in letzter Zeit besonders gut gelungen?**

---

---

---



## Unsere Tipps:

Etablieren Sie diese Übung als regelmäßiges Element in den Arbeitsalltag, z. B. nach Meetings, nach Abschluss eines Projekts oder nach einer für das Team herausfordernden Phase.

- ▶ Geben Sie einer Kollegin oder einem Kollegen auch zwischendurch eine Ressourcen-Dusche.
- ▶ Erinnern Sie sich, im Sinne der Selbstführung, regelmäßig selbst an Ihre positiven Eigenschaften.

## Praxisbeispiel – Interview mit Florian Müller, Energy Market Solutions GmbH

Wie können die beschriebenen Methoden in der unternehmerischen Praxis angewendet werden, um die Resilienz ihrer Mitarbeiter\*innen zu fördern und sie damit auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten? Dieser Frage ging das **Berliner Unternehmen Energy Market Solutions (EMS)** gemeinsam mit dem Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur im Rahmen eines Digitalisierungsprojektes nach. In einem zweitägigen Workshop wurden die Themen Achtsamkeit, Resilienz und Stressmanagement auf verschiedenen Ebenen beleuchtet und anwendungsorientierte Übungen durchgeführt. Das Ziel bestand darin, den Mitarbeiter\*innen konkrete Werkzeuge an die Hand zu geben, um gesund und motiviert in die Zukunft blicken zu können. Der Fokus lag dabei auf der Stärkung der persönlichen Resilienz sowie der Resilienz des gesamten Teams.



Uns ist es wichtig, als Team  
gesund und gestärkt durch diese  
Herausforderungen zu gehen und  
unsere vorhandenen Ressourcen  
zu nutzen und weiterzuentwickeln.



**Florian Müller, Geschäftsführer von Energy Market Solutions GmbH** erzählt im folgenden Interview, was das Unternehmen dazu bewegt hat, sich diesem Thema zu widmen, welche methodischen Ansätze sich bis heute bewährt haben und in welchen Unternehmensbereichen er weitere Entwicklungspotenziale für ein widerstandsfähiges und zukunftsorientiertes Unternehmen sieht.

## **Herr Müller, was macht Energy Market Solutions?**

### **Was bieten Sie Ihren Kunden?**

Wir verstehen uns als Beschleuniger der Energiewende. Dafür bietet Energy Market Solutions Ökostromtarife für zu Hause, zum Heizen oder das Elektroauto an. Wir kaufen und vermarkten erneuerbaren Strom – insbesondere aus Photovoltaikanlagen unserer Kunden.

B2B-Partner können unsere Produkte und Lösungen auch unter Ihrer Marke anbieten. So erreichen unsere Lösungen noch mehr Kunden – immer mit dem Ziel, die Energiewende schnell, einfach und günstig zu realisieren.

### **Ihr Unternehmen ist sicherlich mit vielen Veränderungen konfrontiert, die auch Stress verursachen. Können Sie uns Beispiele nennen?**

Unser Selbstverständnis – Beschleunigung der Energiewende zu sein, indem wir komplexe Prozesse einfach aussehen lassen – ist per se schon stressig. Hinzu kommt, dass die Energiewende und die Digitalisierung unseren Markt laufend und mit hoher Geschwindigkeit verändern: Strompreise schwanken mit dem Wetter, die Risiken (und Chancen) steigen, immer neue regulatorische Rahmenbedingungen schaffen neue Opportunitäten. Neue Produkte und Dienstleistungen entstehen.

Konkret: Im vergangenen Jahr sind die Handelspreise für Strom zunächst um ein Vielfaches gestiegen, um dann wieder deutlich zu sinken. Jeder Prozess musste sitzen, der Druck auf das Team war erheblich. Innerhalb weniger Wochen wurde die „Strompreisbremse“ umgesetzt, damit unsere Kunden von den Entlastungen unmittelbar profitieren konnten. Dafür mussten Projekte verschoben oder in engeren Zeitrahmen realisiert werden, die Mitarbeiter waren überlastet.

### **Was hat Sie als Führungskraft dazu motiviert, sich dem Thema Resilienz zu widmen?**

Ich möchte auch in 10 Jahren noch gerne mit meinem Team zusammenarbeiten. Die Mitarbeiter sollen mit Freude auf die Zeit und unsere Aufgabe zurückschauen können. Die Erkenntnis ist: Das wird nur gelingen, wenn wir als Team unsere Resilienz stärken.

### **Was haben Sie dazu konkret umgesetzt?**

Zunächst wollten wir verstehen, was uns individuell und als Team stärkt. Ein Workshop zu Resilienz hat uns individuell gestärkt, indem wir Methoden gelernt haben, um auf uns zu achten und Druck abzubauen. Die Beschäftigung mit „Stressoren“ und unseren Stärken als Team, hat das gegenseitige Vertrauen und Verständnis im Team gefördert. Die Übungen zum Zuhören nach Otto Scharmer waren dafür besonders wertvoll. Zuletzt haben wir konkrete Maßnahmen identifiziert:

- ➔ Wir priorisieren Top3-Fokusthemen pro Quartal
- ➔ Wir machen Entscheidungen transparent und dokumentieren diese zentral, um eine höhere Verbindlichkeit herzustellen.

- ➔ Wir haben vereinbart, Feedback zum regelmäßigen Element unserer Termine zu machen.
- ➔ Mitarbeiterentwicklungsgespräche sind institutionalisiert, und Weiterbildungen sind ein fester Bestandteil der Mitarbeiterentwicklung geworden.

### Wie haben Ihre Mitarbeitenden darauf reagiert?

Sehr positiv – und sehr unterschiedlich. Unsere Unternehmenskultur zum gemeinsamen Thema des Teams zu machen, ist nicht mehr wegzudenken und mindestens genau so wichtig wie die konkreten Maßnahmen, die wir ergriffen haben.

### Unser Workshop liegt nun einige Monate zurück. Was hat sich davon besonders bewährt?

Der Workshop war ein unschätzbare Impuls für die Unternehmenskultur. An das dort geknüpfte Vertrauen, die Besinnung auf unsere Stärken als Team und das gegenseitige Verständnis können wir immer wieder anknüpfen.

### Welche Unterstützung würden Sie sich in nächster Zeit von uns wünschen?

Wir planen einen Folgeworkshop. Mit einer Auffrischung zum Thema Resilienz möchten wir alle mitnehmen, die beim ersten Workshop nicht dabei waren und bei den anderen das Erlernte wieder wachrufen.

Außerdem haben wir zwei Vertiefungsthemen, bei denen wir uns Unterstützung wünschen:

- ➔ **Feedback oder Retrospektiven** haben sich als wertvoll erwiesen, sind aber im Alltag zu wenig verankert.
- ➔ **Wertschätzende Kommunikation** ist schwer – insbesondere, wenn es stressig wird. Dabei ist sie gerade unter Druck unglaublich wichtig und wertvoll. Hier sehen wir einen Hebel für noch mehr Resilienz im Team.

Den ausführlichen Bericht zum Projekt und den Ergebnissen finden Sie auf unserer [Website](#).

**Sie möchten die Themen Digitalisierung, Resilienz und Unternehmenskultur in Ihrem Betrieb fördern? Sprechen Sie uns gerne an!**

# Was ist Mittelstand-Digital?

**Mittelstand-Digital** informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Mittelstand-Digital Zentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

## Impressum

### HERAUSGEBER

BSP Business and Law School –  
Hochschule für Management und Recht

Calandrellistraße 1-9  
12247 Berlin  
Tel.: 030 766837 53-100  
[www.businessschool-berlin.de](http://www.businessschool-berlin.de)

Amtsgericht Berlin: HRB 145457 B  
Geschäftsführerin: Ilona Renken-Olthoff

### KONTAKTDATEN

BSP Business and Law School  
Projekt Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur

Thomas Thiessen (Projektleiter)  
[thomas.thiessen@businessschool-berlin.de](mailto:thomas.thiessen@businessschool-berlin.de)  
Tel.: 0331 730 404-301

### REDAKTION:

Juliane Damian  
Carolin Enke  
Danny Kensa  
Luise Papendieck

Gestaltung und Produktion:  
ASHMAN Agentur für Kommunikation GmbH

Bildnachweis: Shutterstock

Stand: August 2023

