

# HANSER



## Leseprobe

zu

### „Briefe an den Chef“

von Christine Larbig, et al.

ISBN (Buch): 978-3-446-45940-3

ISBN (E-Book): 978-3-446-46192-5

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# VORWORT

Unsere Gesellschaft und mit ihr unsere Wirtschaft befinden sich im Umbruch. Wir stehen vor komplexen Herausforderungen, die nach einem anderen Blickwinkel auf unser Zusammenleben verlangen. Nicht nur die ganz großen Themen wie Klimawandel, Überbevölkerung, Massenartensterben, Wertewandel oder das globale Müllproblem benötigen ein Umdenken in unserer Gesellschaft. Auch die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen, das, was unser Handeln oder auch Nicht-Handeln bestimmt, erfordern mehr Aufmerksamkeit. Wir benötigen neue Antworten auf wichtige Fragen, die nicht unbedingt mit mehr Wachstum zu tun haben.

Führungskräfte sind in den Zeiten des raschen Wandels mehr denn je auf das verantwortungsvolle Handeln und Mitdenken ihrer Mitarbeitenden angewiesen. Die zunehmenden komplexen Zusammenhänge auf der Welt lassen die Einsatzmöglichkeiten von ›pseudo-rationalen‹ Modellen und Techniken – wie SWOT & Co. – aus der Managementliteratur schrumpfen. Im Trend sind Kreativität, abstraktes Denken und Mut, Neues auszuprobieren. Empathie wird zur neuen Superwaffe, um Menschen zu erreichen und für komplexe Aufgaben zu begeistern. Der Rest an Aufgaben kann getrost der neuen digitalen Welt und ›Big Data Analytics‹ überlassen werden.

In den Vordergrund rücken unsere Wahrnehmung und Emotionen. Emotionen beeinflussen unser Verhalten und lenken unsere Aufmerksamkeit. Nicht Fakten, sondern Wut, Furcht, Ekel, Freude, Traurigkeit, Überraschung, Angst, Liebe, Verachtung, Vertrauen, Stolz, Scham oder Neid treiben uns zum Handeln an. Es sind Emotionen, die es uns ermöglichen, in komplexen Situationen und sozialen Zusammenhängen mit ausreichender Geschwindigkeit zu entscheiden. Und je positiver wir unser Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto besser entscheiden wir, desto leistungsfähiger sind wir!

Der oder die Vorgesetzte bedeutet für den Mitarbeitenden alles. Quasi das gesamte Universum der Zusammenarbeit spiegelt sich in dieser Beziehung wider – im Positiven oder Negativen. Die Bandbreite der Möglichkeiten davon, was am Arbeitsplatz gilt und was nicht, welche denkbaren Zukunftsszenarien, Vorbehalte, Entscheidungsprämissen usw. es gibt, wird zwar in der gesamten Organisation entschieden, konkretisiert sich aber in dieser Beziehung. Was auf dieser Ebene nicht geklärt werden kann, wird ebenso wenig im Gesamtsystem der Organisation geklärt werden können. Weder die Umsetzung der sogenannten Führungskultur noch das Verständnis oder die Gestaltung von Wandel noch die Voraussetzungen und Konsequenzen der ›neuen‹ Wirtschaft und der digitalisierten, mobilen, flexiblen Arbeitswelt sind möglich.

Das Zukunftslabor CreaLab hat mit Beteiligung von Crowdwerk (crowdwerk.net) im Rahmen einer Crowdwriting-Aktion öffentlich dazu aufgefordert, der Chefin oder dem Chef einen Brief zu schreiben. In diesem Buch sind nun dreißig dieser Briefe veröffentlicht: Autorinnen und Autoren beschreiben anekdotisch ihre Gedanken und Emotionen zu der Beziehung zu ihrer Chefin oder ihrem Chef – der heikelsten Beziehung in einer Organisation.

Der Brief spielt in diesem Buch also eine besondere Rolle. In einem Brief ist immer Platz für Zwischentöne. Ein Brief an die Chefin oder an den Chef ist auch eine besondere Momentaufnahme. Was ragt aus einer Beziehungsgeschichte heraus, was ist erwähnenswert und wie wird es dargestellt?

Die Briefe beleuchten, was die Beteiligten im Arbeitskontext wahrnehmen. Bewusst oder unbewusst, dies ist die Basis für die hier beschriebenen Beziehungsgeschichten, wie sie sich entwickeln und zu welchen Resonanzen – auch in Form von Gedanken und eigenen Assoziationen – sie führen. Nur so können sie reflektiert in den Kontext der Führungs- und Organisationswelt einfließen und etwas bewirken.

Emotionen sind komplex und allgegenwärtig. Sie beeinflussen unsere Entscheidungen und unser Handeln. Dieses Werk zeigt dieses Zusammenspiel und weist den Weg zu einem emotionalen Wir in einer Organisation mit Führungskräften, die sich ihrer zentralen und emotionsbestimmenden Rolle bewusst sind.

*Christine, Ursina, Jens, Patricia und Ute*

*Zukunftslabor CreaLab, das interdisziplinäre Kreativnetzwerk der Hochschule Luzern*

**Dank**

Die dreißig Briefe stammen von Autorinnen und Autoren, die nicht mit Namen genannt werden möchten, um jegliche Rückschlüsse auf ihre Person zu vermeiden. Die meisten stehen noch mitten im Arbeitsprozess. Ihre Texte sollen nicht falsch verstanden werden. Nichtsdestotrotz haben sie es gewagt, ihre Wahrnehmung zu interpretieren und ihre Geschichte aufzuschreiben und zur Verfügung zu stellen. Unser größter Dank gilt unseren Autorinnen und Autoren.

Danken möchten wir auch unseren vier Studierenden der Hochschule Luzern Wirtschaft, Frau S. Eisele, E. Künzler, S. Peter und Herrn F. Nussbaumer, die uns geholfen haben, die ersten Briefe inhaltsanalytisch im Hinblick auf die beschriebenen Beziehungen zu untersuchen. Last, but not least, herzlichen Dank an alle Crealabbies, Nico, Lukas und Elian, die uns den Webaufttritt zum Buchprojekt gestalteten, und Fruzsina, unserer Illustratorin, die nochmals eine andere Perspektive auf die Briefe einbrachte.

# Inhalt

<b>VORWORT</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Zwischen den Zeilen</b> .....	<b>1</b>
1.1 Crowdwriting-Aktion: Am Unbewussten kratzen	1
1.2 Emotional intelligente Organisationen schaffen ..	3
1.3 Der Brief als Mittel der Reflexion .....	6
<b>2 Licht und Schatten oder die Emotions- landschaft</b> .....	<b>17</b>
2.1 Emotion-Codes oder was aus der Emotions- landschaft hervorsticht .....	18
2.2 Der Ton macht die Musik .....	29
2.3 Zentrale Themen der Beziehungsqualität .....	40
<b>3 Emotionen – der einzig »wahre« Boss</b> .....	<b>61</b>
3.1 Allgegenwärtig und komplex .....	62
3.2 Schwer zu kontrollieren .....	64
3.3 Kategorisieren, erklären, einordnen .....	68
3.4 Kaum eingrenzbar .....	84

<b>4</b>	<b>Was unser Handeln beeinflusst</b> .....	<b>87</b>
4.1	Charakter, Persönlichkeit .....	89
4.2	Intelligenz .....	99
4.3	Rationalität, Vernunft, Verstand .....	118
4.4	Macht .....	126
4.5	Handlungen .....	152
4.6	Kommunikation .....	164
4.7	Stress, Angst, Unsicherheit .....	185
4.8	Kreativität .....	208
4.9	Glück, Dankbarkeit .....	221
<b>5</b>	<b>Das emotionale WIR in einer Organisation</b>	<b>227</b>
5.1	Erfassen des emotionalen WIR in der Organisation .....	229
5.2	Emotional führen .....	234
	<b>Literatur</b> .....	<b>241</b>
	<b>Glossar</b> .....	<b>255</b>
	<b>Verzeichnis der Briefe</b> .....	<b>262</b>
	<b>Hashtags #</b> .....	<b>264</b>
	<b>Index</b> .....	<b>266</b>
	<b>Die Autoren des Buches</b> .....	<b>270</b>
	<b>Zukunftslabor CreaLab der Hochschule Luzern</b> .....	<b>273</b>

# 1

## Zwischen den Zeilen

### 1.1 Crowdwriting-Aktion: Am Unbewussten kratzen

Dieses ›Werk‹ entstand zwischen 2016 und 2018 im Rahmen einer Crowdwriting-Aktion des Zukunftslabors CreaLab der Hochschule Luzern ([blog.hslu.ch/crealab](http://blog.hslu.ch/crealab)), das öffentlich dazu aufrief, Briefe zu schreiben und einzureichen. Daran beteiligt war auch das Crowdwerk ([crowdwerk.net](http://crowdwerk.net)), eine langjährige Partnerin des Zukunftslabors CreaLab mit rund 500 innovativ denkenden Menschen.

In unserer Versuchsanlage beschreiben die ›Probandinnen und Probanden‹ beispielhaft ihre Assoziationen, Gedanken und Emotionen zur dyadischen Beziehung zwischen mitarbeitender und vorgesetzter Person, und zwar ›übersetzt‹ in ein fiktives Briefformat. Die vom Projektteam notwendige Überzeugungsarbeit für eine Teilnahme lässt darauf schließen, dass der Informationsgehalt teils autobiografisch sein dürfte und/oder auf jeden Fall äußerst persönlich zu werten ist.

Als Beiträge des Crowd-Reflection-Projekts sind die Texte demnach weder literarische Werke noch handelt es sich um ›harte‹ Datensätze, die nach Methoden der klassischen Sozialwissenschaft erhoben werden. Vielmehr sind es gesammelte



Assoziationen, Gedanken und Emotionen der Teilnehmenden, die durch ihre Briefe aufzeigen, was (teils unbewusst) wahrgenommen und was als wichtig erachtet wird. Dieser kreativ-qualitative Ansatz ermöglicht es, sensible Themen auszu-leuchten. Und kaum eine Beziehung ist so sensibel, wie die zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.

Diese Geschichten der Briefautorinnen und -autoren zeigen, wie uns Emotionen in unserem Arbeitsleben beeinflussen. Sie zeigen, was wirklich bewegt, welche Emotionen Mitarbeitende (und eine Führungskraft) umtreibt, wie Führungskräfte gesehen werden. Emotionen sind nicht einfach weg, wenn man sterile Umgebungen schafft, klare Arbeitsanweisungen formuliert oder Fehler sanktioniert. Emotionen wirken immer und bei jedem – auch bei Vorgesetzten. Dabei gilt die recht einfache Formel: Je positiver unsere Emotionen, desto leistungsfähiger und kreativer sind wir. Desto eher sind wir bereit, mit anderen zusammenzuarbeiten, über den Tellerrand hinauszusehen, mit Unsicherheiten versiert umzugehen.

Die Gallup-Studie von 2018 besagt, dass sich lediglich 15% der Mitarbeitenden in Deutschland an den Arbeitgeber emotional gebunden fühlen. Verantwortlich dafür sind in erster Linie Führungskräfte. Das Schaffen agiler Strukturen mit flacheren Hierarchien und eine damit einhergehende Veränderung der Führungsrolle erhöhen die Bindung (Wolter, 2018).



»Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass sie diejenigen sind, die durch ihr Verhalten einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. Denn emotionale Bindung wird im unmittelbaren Arbeitsumfeld erzeugt.«

Marco Nink, Regional Lead Research & Analytics  
EMEA bei Gallup (zitiert nach Wolter, 2018)

## 1.2 Emotional intelligente Organisationen schaffen

Menschen streben nach Glück und nach einem sinnerfüllten Arbeitsleben. Eine Organisation, die dieses Streben in ihrem Führungsverständnis berücksichtigt, positioniert sich als attraktiver Arbeitgeber: Die Bindung der vorhandenen Belegschaft steigt und vor allem wird die Organisation auch für die begehrten High Potentials interessant. Eine zukunftsfähige Organisation braucht empathische Führungspersönlichkeiten, die vertrauen können, die Verantwortung abgeben und gleichzeitig unterstützen.

Bei einer emotional intelligenten Führung handeln Führungskräfte so, dass Mitarbeitende zu Höchstleistungen motiviert werden. Das Sprichwort »Wie man in den Wald hineinruft, so hallt es zurück« kann hier als Leitlinie dienen: Werden Mitarbeiter wertgeschätzt und gehen Führungskräfte mit gutem Beispiel voran, kommt es zu einer positiven Aufwärtsspirale. Eine zentrale Aufgabe der Führungskraft ist hierbei, die tragende Rolle der Emotionen ins Bewusstsein zu bringen, zu reflektieren und in eine gewinnbringende Richtung zu lenken.

Die Briefe weisen darauf hin, dass wir in unseren Organisationen oftmals noch weit von diesem Ideal entfernt sind und diesbezüglich enormer Handlungsdruck in den Unternehmen besteht. Führungskräfte sind im Regelfall noch sehr in hierarchischen Strukturen verankert und bauen auf ihre Machtposition.

Es gilt, Zukunftskräfte zu mobilisieren.<sup>1</sup> Mit Zukunftskräften sind die Kreativität oder kreative Intelligenz und die damit verbundenen Emotionen gemeint. Es braucht Expertenwis-

<sup>1</sup> Wir würden dies CreaLabben nennen.

sen, Vorstellungsvermögen, eine risikobereite Persönlichkeit, intrinsische Motivation und eine kreative Umwelt (Sternberg, 1988, 2003; Sternberg und Lubart 1991, 1992).

Mit Stellenbeschreibungen, Feedback-Vorlagen oder anderen formalisierten Personalmanagement-Instrumenten sind die kreativen Menschen schwer zu identifizieren. Die heutigen Instrumente bilden die implizite, kreative Kraft im Unternehmen ungenau oder gar nicht ab.



Probieren Sie aus!

Es muss nicht immer gleich der große Wurf sein. Das Einrichten des eigenen Arbeitsplatzes trägt beispielsweise dazu bei, Ängste und Stress zu reduzieren. Jede Organisation hat die Möglichkeit, in einem Raum Möbel und Materialien zu deponieren, die hervorgeholt werden könnten, um einen (leeren) Projektraum für Projektarbeiten einzurichten. Das Einrichten des Raums aktiviert das Gehirn, bevor mit der mentalen Arbeit begonnen wird, und fördert die Kreativität der Zusammenarbeit.

Wenn ein Unternehmen sich von alten Gewohnheiten, Problemen oder negativen Gefühlen verabschieden will, empfiehlt es sich, neben den Ideenkasten einen Mülleimer hinzustellen. Getrennt wird dabei das ›Gemeckere‹ von neuen Ideen. Wobei der Ideenkasten in Frage zu stellen ist, wenn darin alte Parkzettel oder Zugtickets entsorgt werden. Genauso können Lego und andere Bastelmaterialien in Meetingräumen deponiert werden. Beobachten Sie einfach mal, was passiert, wenn Sie dies tun. Vielleicht lassen einige Sitzungsteilnehmende davon ab, ihre Mails zu beantworten, und bauen stattdessen einen Prototyp für die Lösung zum diskutierten Problem.

Einige Unternehmen wollen dem WIR näherkommen und schaffen hierzu Großraumbüros, die Kreativitäts- und Kommunikationskiller Nummer 1 (Schwär, 2018), sowie Einzelbüros der Chefs (Beul, 2018) ab. Letztere galten zusammen mit dem Tragen von Krawatten als typische Machtsymbole. Geht eine Organisation diesen Weg, ist es wichtig zu bedenken, wie Macht nun weiterhin die Strukturen vorgeben kann (siehe Kapitel 4.4), damit Mitarbeitende entlastet werden und Sicherheit verspüren. Unsicherheiten, wer nun was entscheidet, wann man die Chefin oder den Chef etwas fragen darf oder Ähnliches kann zu unnötigem Stress führen. Solche physischen Veränderungen sind im Gesamtkontext zu betrachten. Zudem braucht es bei einer Auflösung der physischen Strukturen Räume für ruhiges, stilles Arbeiten. Das gilt sowohl für Mitarbeitende als auch für Vorgesetzte. Permanente Unterbrechungen und Multitasking sind für alle Stressoren.

Wer auf Kreativität seiner Mitarbeitenden setzt, um die Zukunft mitzugestalten, ist gut beraten, Freiräume fürs Reflektieren zu schaffen. In Zeiten, in denen vermeintlich alles schneller gehen muss, bleibt dies und auch das Priorisieren von Handlungen vielmals auf der Strecke. Innovation ist ein Lernprozess und es braucht mentale Kapazitäten, um komplexe Zusammenhänge zu erfassen und in Beziehung zu setzen. Zeitdruck bringt allenfalls gleiche Rezepte wie immer hervor. Es ist wichtig, sich die Zeit für die Zukunft zu nehmen. Die Entscheidungen für morgen werden heute gefällt.

Anhand der beschriebenen Fälle in den Briefen wird aufgezeigt, welche Emotionen uns bei der Arbeit begleiten und wie komplex die Emotionen sind, die uns schlussendlich in unserem Entscheiden und Handeln beeinflussen.



Sich den Emotionen im Arbeitsleben zu stellen, verhilft Organisationen zu »wirklichem Wachstum«.

Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass nun alle wild herum-schreien und die Wände gelb anmalen dürfen und es in der Kantine statt drei nun zweiundvierzig verschiedene Pasta-Saucen gibt.

(Viele) Organisationen sind ein System der Macht, das auf Gehorsam aufbaut. Wir werden das Wirtschaftssystem, das von Wettbewerb und quantitativem Wachstum geprägt ist, nicht so schnell ändern. Aber wir können anfangen, einiges Neues auszuprobieren, um unserem emotionalen Erbe und unserer emotionalen Zukunft gerechter zu werden.

### 1.3 Der Brief als Mittel der Reflexion

Briefe sind eine schriftliche Kommunikationsform, in der die Situation des Briefeschreibenden – die Person, die eine Botschaft sendet – sowohl zeitlich wie auch geografisch von derjenigen des Briefadressaten – die Person, die diese Botschaft empfängt oder empfangen soll – getrennt ist. Einst war der Brief die einzige Kommunikationsform, die über Distanz möglich war. Heute sind Briefe selten geworden. Neben den verschiedenen Möglichkeiten, auch mündlich über geografische Distanz zu kommunizieren, gibt es diverse alternative schriftliche Kanäle, welche eine nahezu gleichzeitige Übermittlungsdauer haben. Vermehrt werden auch viele wichtige, offizielle Mitteilungen elektronisch versandt. Im Briefkasten finden wir entweder hochoffizielle Mitteilungen oder Werbeflyer, die jedoch rasch aussortiert sind. Im privaten Bereich hat der Brief aufgrund seiner Seltenheit an emotionalem Wert gewonnen.

Der Brief ist außerdem eine Erzählform. So finden sich z. B. schon in der Bibel die Episteln oder Apostelbriefe. In der Lite-

ratur des 18. Jahrhunderts kommt es zu einem wahrhaften Boom des sogenannten Briefromans. Dieses narrative Format hat seinen Ursprung in der englischen Literatur (Samuel Richardsons Roman »Pamela« aus dem Jahr 1740 löste diesen Trend aus) und war in der deutschen Sturm-und-Drang-Zeit äußerst beliebt. Das prominenteste Beispiel ist dabei Goethes »Die Leiden des jungen Werthers« aus dem Jahr 1774. In der anglo-amerikanischen Literatur entwachsen der Epoche der Romantik die sogenannten Gothic Novels (Schauer-geschichten), welche insbesondere für die emotionsgeladenen Passagen der Geschichte auf eine »Berichterstattung« im Briefformat zurückgreifen (z.B. Mary Shelleys »Frankenstein«, 1818, oder später Bram Stokers »Dracula«, 1897).

Die Briefform erlaubt es, die Welt durch die Augen des Protagonisten oder eines Augenzeugen zu sehen. Zudem wird die Leserschaft durch das Lesen der Briefe selbst Teil der Geschichte bzw. indirekt Zeugen der Geschehnisse. So werden heute Geschichten auch als E-Mail-Korrespondenzen erzählt. Die Weihnachtsgeschichte kursiert beispielsweise in Form von mehreren WhatsApp-Dialogen in den sozialen Netzwerken.

Der persönliche Briefwechsel zwischen zwei Personen in einer spezifischen Lebensphase kann für die Schreibenden selbst auch tagebuchähnlichen Charakter annehmen, z.B. wenn diese zu einem späteren Zeitpunkt wieder Zugang zum Briefwechsel erhalten. Oder wenn sie gar einen Brief an sich selbst – zu Verarbeitungs- oder Reflexionszwecken – schreiben; Briefe, die niemals abgeschickt werden, aber durch deren Schreiben wir unsere Wahrnehmung reflektieren und in unserer persönlichen Entwicklung ein Stück weiterkommen. Auch bei echten Briefen kann der Akt des Zu-Papier-Bringens für den Schreibenden wichtiger sein als die Tatsache, dass der Brief dann auch gelesen wird. Das Schreiben wird zur Reflexion von Erlebtem, von Wahrnehmungen und eigenen Emotionen.

Die Briefe dieser Sammlung sind Reflexionen. In ihnen werden Gedanken geäußert – explizit oder zwischen den Zeilen – wie sie mit einem klassischen qualitativen Tiefeninterview kaum zu Tage gefördert werden könnten, weil der größte Teil unserer Wahrnehmungen und Emotionen unbewusst abläuft. Einzelne Briefe scheinen sehr autobiografisch zu sein. Andere sind klar Fiktion. Wenn Probandinnen und Probanden sich kreativ betätigen – also zum Beispiel eine mehr oder weniger erfundene Geschichte schreiben –, statt sich »pseudo-rational« zu analysieren und einem unbekanntem Gegenüber darüber Auskunft zu geben, wird es möglich, tiefere Einblicke in effektive Befindlichkeiten und Haltungen zu bekommen. Bedenkt man, dass die meisten Organisationen sich mit relativ eindimensionalen Zufriedenheitsbefragungen begnügen (also nicht einmal persönliche Gespräche durch eine Anonymität z sichernde Drittpartei führen lassen), so dürften die Briefe als Methode tiefer greifen. Dies umso mehr, als dass es sich um sehr persönliche, heikle Angelegenheiten handelt, was den echten Informationsfluss ohnehin zusätzlich erschwert. Selbst die hier gewählte Form der »Datensammlung« bedurfte einiges an Überzeugungsarbeit und Zusicherung von Diskretion und Anonymität. Vielleicht auch, weil in den Schreibreflexionen Gefühle zu Tage kamen, von derer Intensität die Autorinnen und Autoren selbst überrascht waren.



Briefe bringen Unbewusstes ans Tageslicht und geben einen tiefen Einblick in die Emotionslage des Schreibenden.

Diese Briefe wurden nie abgeschickt, sondern von uns gesammelt. Im Korpus finden sich Texte, die als formelle Briefe, als E-Mails, Notizzettel oder gar als Liebesbriefe daher kommen. Sie richten sich an Vorgesetzte, die mehr oder weniger biografische Züge zu haben scheinen, an die schreibende

Person selbst oder an einen eben verspeisten Salat. Als Crowd-Reflection-Projekt stellen die »Briefe« eine sehr spezielle Art der Briefkommunikation dar. Bild 1.1 gibt einen Überblick, wie sich diese Brieftexte einordnen lassen.

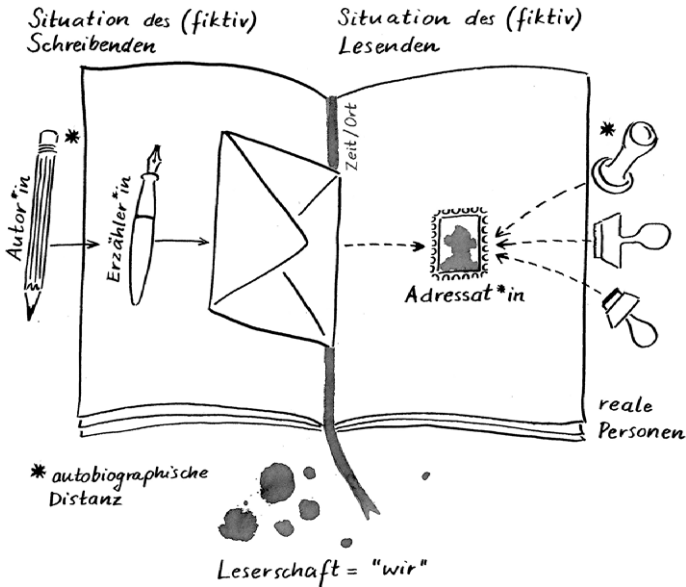


Bild 1.1 Kommunikationsmodell für Brief-Geschichten

Die Autorinnen und Autoren versetzen sich in eine Person, die einen Brief verfasst; nennen wir sie die Erzählerin oder den Erzähler. Der fiktive Brief, den wir als außenstehende Beobachtende ebenfalls lesen können, ist an jemanden gerichtet. Der Empfangende ist ebenfalls von unseren Autorinnen und Autoren ausgedacht. Er oder sie ist – wie der Erzählende – somit ebenfalls eine fiktive Person. Der Grad an autobiografischer Nähe zwischen Autorinnen/Autor und Erzählerin/Erzähler wie auch der Grad an Nähe des Adressaten zu einer oder mehreren real existierenden Personen können



unterschiedlich ausfallen. Dies bleibt eine Frage der Interpretation.

Die Erzählerin/der Erzähler und die Adressatin/der Adressat befinden sich in einer fiktiven Situation. Beide Kontexte können, müssen aber nicht, zeitlich und geografisch zusammenfallen. Schließlich handelt es sich hierbei um einen Brief. Der Vollständigkeit halber sei die Situation der Leserschaft – also unsere effektive Lese-Situation – ebenfalls noch erwähnt. Sie ist zeitlich und geografisch eine jeweils andere als die der schreibenden Person.

Beim Interpretieren müssen wir uns also bewusst sein, dass wir keine Transkripte von Tiefeninterviews, sondern Fiktion auswerten. Fiktion, die uns einen tiefen Einblick in die Wahrnehmung unserer Autorinnen und Autoren der heutigen Arbeitswelt gewährt. Inhaltlich geht es bei »Briefe an den Chef« darum, was die Autorinnen und Autoren mit der Beziehung von Mitarbeitenden mit ihren vorgesetzten Personen assoziieren.



Die Briefschreiber reflektieren in den Geschichten ihrer Briefe das von ihnen Wahrgenommene. Sie lassen ihre Figuren die Beziehungen zu Vorgesetzten und ihre Gefühlslage am Arbeitsplatz beschreiben und zeigen uns so auf, welche Gefühle ihnen dabei wichtig sind.

Ebenso wie ein Brief nur die Kommunikation in eine Richtung darstellt, geht das Crowd-Reflection-Buch nur der Befindlichkeit der Mitarbeitenden nach. Dieser Einseitigkeit sind wir uns bewusst. Umso dankbarer sind wir daher, dass ein Text – ein Brief, den die schreibende Person an sich selbst adressiert – die umgekehrte Perspektive einnimmt, also die Befindlichkeiten einer Vorgesetzten gegenüber ihrem Team thematisiert.



### **Den Effekt des »Mitlesens« auf die Spitze getrieben**

Wer den Effekt des »Mitlesens« auf die Spitze getrieben erleben möchte, dem sei der 2013 erschienene Roman *S* von J. J. Abrams und Doug Dorst empfohlen. Das eigentliche gedruckte Buch mit dem Titel »Ship of Theseus« ist aufwendig als ein vielgebrauchtes, abgegriffenes (fiktives) Bibliotheksbuch, inklusive Signatur und Datumsstempel früherer Ausleihen, aufgemacht. Die Erzählung des Buchs ist jedoch nur ein Teil der Geschichte. Wichtiger ist die Rahmenhandlung, die sich nur über handgeschriebene Randnotizen und ins Buch gelegte Zeitungsschnipsel, Postkarten, Notizen und sogar über einen auf eine Serviette skizzierten Lageplan erschließt. Diese schriftlichen Zusätze sind Botschaften, die sich zwei junge Literaturwissenschaftler mittels des Buchs hin- und herschicken. Wer ihre Geschichte lesen will, muss sich den Inhalt aus dem Buch und den beigelegten Schätzen selbst zusammensetzen. Ob die Erzählstränge nacheinander oder gleichzeitig gelesen werden und ob dabei in der Zeit ständig vor- und zurückgesprungen wird, bleibt der Leserschaft überlassen.

Die Leserschaft wird jedoch in diese Geschichte hineingezogen und Teil von ihr. Der Brief als narratives Mittel bewirkt etwas Ähnliches. Trotz der zeitlichen und geografischen Distanz zur Schreibsituation wird das Publikum beim Lesen eines Briefs zum »Augenzeugen« der Beziehung zwischen der schreibenden Person und dem Adressaten.

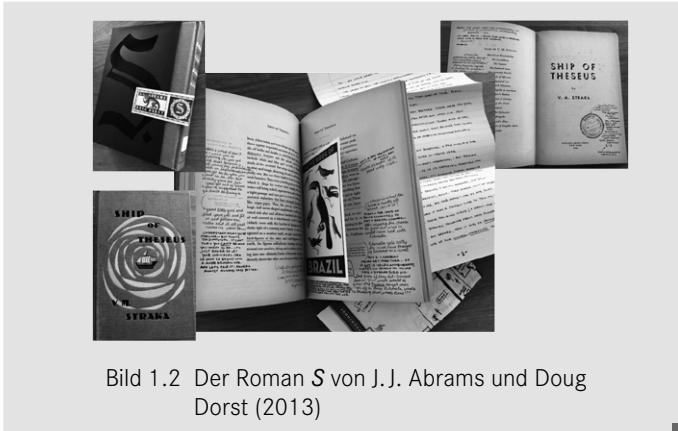


Bild 1.2 Der Roman *S* von J. J. Abrams und Doug Dorst (2013)

### Der Leser als Teil des Crowd-Reflection-Projekts

Die Autorinnen und Autoren der Briefe haben das, was ihnen auf Basis ihrer individuellen Wahrnehmung in diesem Kontext wichtig erscheint, in ihre Geschichten verpackt. Allenfalls sind gewisse Befindlichkeiten auch erst durch den Schreibprozess bewusst geworden oder haben sich zwischen die Zeilen geschlichen. Gemäß der sogenannten Reader-Response-Theorie (Abrams, 1999, S. 269) entsteht die Bedeutung eines jeden Texts jedoch erst, wenn er gelesen wird. Dabei gibt es unterschiedliche Lesarten, denn jeder Mensch bringt individuelle Wahrnehmungen, verschiedenes Vorwissen oder auch unterschiedliche Interessen mit. Es entstehen persönliche Bedeutungsnuancen; Inhalte werden unterschiedlich priorisiert und der Text weckt individuelle, unterschiedliche Assoziationen.

Stellen wir uns die vorliegende Crowd-Reflection als Raum vor, in welchem unsere Gedanken hörbar werden, so ergeben sich daraus wiederum Assoziationen, die von Gedanken anderer ausgelöst werden. Echos ertönen; es beginnt zu klin-

gen und zu singen. Indem wir die Briefe lesen, begeben wir uns in diesen Raum. Nennen wir ihn ›Resonanzraum‹. Wir werden also Teil der Crowd-Reflection und ihrer Echos, die zwischen den Texten und uns entstehen. Erst unser Lesen, unsere Assoziationen und Interpretationen lassen das Crowd-Reflection-Buch etwas bewirken. Briefe, die wenig Kontext geben, öffnen hier den größten Spielraum für unsere eigenen Gedanken. Indem wir aufmerksam werden, welche Inhalte uns ›anspringen‹ und welche Assoziationen und Gefühle sie in uns wecken, bereichern wir das Crowd-Reflection-Projekt mit unserem eigenen, persönlichen Beitrag.

### **Auf der Suche nach Gold oder methodisches Vorgehen**

Diese Sammlung von Geschichten wird anhand eines transdisziplinären Vorgehens, in welchem Ansätze der Sozialforschung mit Methoden der Sprach- und Literaturwissenschaften zum Tragen kommen, ausgewertet und kommentiert. Die zentralen Emotionen und Inhalte – die vor allem zwischen den Zeilen deutlich werden – dieser speziellen ›Datensammlung‹ können so aufgezeigt und ausgewertet werden. In diesem Sinne werden Methoden zweier Disziplinen für eine mehrschichtige Analyse der Texte hinzugezogen.

In einem ersten Schritt werden die Briefe als (kreativ-)sozialwissenschaftlich erhobene Datensätze untersucht. Identifizierbare Emotionen seitens der (fiktiv) schreibenden Person wurden mittels der Software Atlas.ti codiert und induktiv ausgewertet. So kann eine Emotionslandschaft gezeichnet werden, in der ersichtlich wird, welche Gefühlscluster die Probandinnen und Probanden mit der Beziehungsdyade Mitarbeitende-Vorgesetzte assoziieren und beschreiben.

Die beiden nachfolgenden Auswertungsschritte sind methodisch im Bereich der Sprach- und Literaturwissenschaften anzusiedeln. In einer nächsten Auswertung (zweiter Schritt)

werden die Briefe als Sprachhandlungen analysiert. Dieser Ansatz orientiert sich an sprachwissenschaftlichen Vorgehensweisen im Bereich der linguistischen Pragmatik. Es geht darum, aufzuzeigen, was die fiktiv Schreibenden mit ihren Texten eigentlich ›tun‹ bzw. beabsichtigen und dies innerhalb der fiktiven Brief-Situation (siehe Modell in Bild 1.1). Ebenfalls interessant ist bei dieser Perspektive die Betrachtung der Tonalität. Inwiefern bleibt ein Text den Regeln (oder dem sogenannten ›Register‹) der formellen Situation der Dyade Mitarbeitende-Vorgesetzte treu? Oder lässt sich ein Grad an persönlicher Nähe oder gar Freundschaft textlich festmachen? Beides kann ein Indikator dafür sein, weshalb eine Gefühlsreaktion wie z.B. Enttäuschung stärker oder schwächer ausfällt. Dies wiederum kann sich dann ebenfalls in der Tonalität (Wortwahl, sprachliche Korrektheit usw.) niederschlagen.

In einem dritten und letzten Schritt werden die Briefe als ›literarische‹ Texte betrachtet und einer Inhaltsanalyse, die spezifischen Themen nachgeht, unterzogen. Der Unterschied zur Inhaltsanalyse der qualitativen Sozialforschung liegt darin, dass die Texte als fiktiv, also als Erzählungen im Briefformat, betrachtet werden. In diesem Schritt wird der Fokus auf Aspekte, welche die Resultate der vorausgehenden Auswertung vertiefen, gelegt. Es geht primär um eine genauere Betrachtung der thematisierten Beziehungsqualitäten.

Die Briefe sind über das Buch hinweg verteilt. Die jeweilige Zuordnung ist thematisch bedingt. Doch die allermeisten Briefe sprechen mehrere Dimensionen an, so dass die Verteilung der Briefe auch hätte erfolgen können.

Mit den Hashtags # wurden den Texten Schlagwörter zugeordnet, die zur Orientierung dienen. Sie sind von uns gewählt und stammen nicht von den Autorinnen und Autoren der Briefe.

Die aus der Analyse identifizierten Emotionen werden in den Kapiteln 2 bis 4 analysiert, unterschiedlich betrachtet, interpretiert, und immer wieder wird ein Bezug zur Arbeitswelt hergestellt. Aus Sicht verschiedener Wissenschaften wird beschrieben, wie sich Emotionen einordnen lassen und welche Erklärungsansätze es dafür gibt. Die Auseinandersetzung in den verschiedenen Wissenschaften könnte nicht konträrer sein und zeigt auch, wie schwer wir uns als Menschen tun, Emotionen zu akzeptieren, obwohl sie biologisch und psychologisch gesehen zum Menschen gehören wie unsere tägliche Nahrung. Abschließend wird diskutiert, wie sich Emotionen in Führungsaufgaben integrieren lassen.







Die Items der Emotionslandschaft wurden gemäß persönlicher Einschätzung angeordnet. Als Ausgangspunkt diente das »Wheel of Emotions« von Plutchik (1980), wobei die einzelnen Emotionen anders angeordnet und ergänzt wurden. Übernommen wurde das Prinzip, dass in peripheren Regionen des Kreises starke und im Innern schwächere Emotionen zu finden sind. Manchmal kommen so strahlenförmige Steigerungsläufe zustande; teils stehen die Emotionen jedoch auch nicht so klar in einem Bezug zu ihren Nachbarn. Generell sind oben eher positive, in der Mitte und unten eher negative Emotionen platziert.

Die Größe der Begriffe zeigt die Häufigkeit eines Emotionsitems in den dreißig Briefen (je häufiger, desto größer). Eine Emotion kann in einem Brief mehrmals an unterschiedlichen Stellen auftreten oder sich zum Beispiel in ihrer Stärke auch steigern, das heißt, jede Textindikation wurde gezählt. Einzelne Textstellen mussten auch mehreren Emotionen (Codes) zugeordnet werden. Es wurden jedoch nur dort Codes vergeben, wo genügend Kontext vorhanden war, um Emotionen festzumachen. In diesem Teil der Auswertung geht es um eine Übersicht. In der Inhaltsanalyse wird tiefer auf die einzelnen Phänomene eingegangen.

## 2.1 Emotion-Codes oder was aus der Emotionslandschaft hervorsteicht

Den Anfang macht das häufigste Item »enttäuscht«. Enttäuschungen hängen direkt von den Erwartungen an die Vorgesetzten ab. Die meisten Textstellen handeln von enttäuschten Erwartungen betreffend Transparenz, Ehrlichkeit und offene, vertrauensvolle Kommunikation insgesamt. Oftmals geht es

um mangelnde »Emotionale Intelligenz« im Sinne von Goleman (1995; 1998a, 1998b), also nicht nur um Empathie gegenüber anderen, sondern auch um den Umgang mit den eigenen Emotionen und einer gesunden, kritischen Selbsteinschätzung der vorgesetzten Person.

Auch das Desinteresse an der Person des Schreibenden und ihren Fähigkeiten spielt bei diesem Item eine Rolle. Es wird bemängelt, dass vorgesetzte Personen nur im (nicht zukunftsfähigen) System denken; Mitarbeitende sind Rädchen, die sich brav zu drehen haben, ohne mitzudenken oder zu hinterfragen. Häufig wird thematisiert, dass ein solches Verhalten mit opportunistischen karrierefördernden Schachzügen der Vorgesetzten einhergeht, in welchen Leistungen der Mitarbeitenden für das eigene Vorwärtskommen benutzt werden.

Die Werte des Unternehmens werden als leere Worte erlebt; ein Gewissen (sozial, ökologisch oder gar ökonomisch für die Organisation) wird den Vorgesetzten in diesen Texten abgesprochen. In vielen Briefen werden Demotivation und Müdigkeit spürbar. Die Enttäuschung wird zur Frustration, wenn der Faktor Zeit bzw. wechselnde Vorgesetzte mit den gleichen »Mängeln« dazukommen.

In zwei Fällen ist die Enttäuschung eine Vorstufe für stärkere Gefühle. Diese sowie weitere einzelne Vorkommnisse werden auch unter Emotionen wie »angewidert«, »verzweifelt«, »sich ausgeliefert fühlen« und »verletzt« geschildert. Hier geht es meistens um aktive Täuschungen, Intrigen oder vorge-spielte Wertschätzung sowie um schwere Vorfälle von Vertrauensmissbrauch und Verletzungen. Diese werden bei der Inhaltsanalyse diskutiert, da die Tiefe der Beziehung eine große Rolle zu spielen scheint.

»Wütend« oder »extrem wütend« waren die Schreibenden entweder in den genannten Fällen oder dann in Situationen, in

denen die vorgesetzte Person es sich auf Kosten anderer einfach machte.

Die Mitarbeitenden erwarten auch einen gewissen Rückhalt oder gar Schutz in der kleineren Einheit. In den positiven Briefen löst Vorgesetztenverhalten wie Fairness, Klarheit in der Kommunikation, Transparenz, eindeutiges Setzen von Prioritäten, aber auch Handeln mit hoher emotionaler Intelligenz, Emotionen wie ›Bewunderung‹ und ›Dankbarkeit‹ aus. Hier geht es um Rückgrat, das Übernehmen von Verantwortung und Loyalität gegenüber Mitarbeitenden. Es geht auch um den Mut, sowohl gegenüber Mitarbeitenden wie auch gegenüber dem Management offen zu sein und unbequem mitzudenken, statt den Weg des geringsten Widerstands (und der besten Karrierechancen) zu gehen.



Rückgrat, das Übernehmen von Verantwortung und Loyalität gegenüber Mitarbeitenden des Vorgesetzten rufen bei den Mitarbeitenden positive Emotionen hervor.

Im Vergleich mit den Enttäuschungen geht es beim Item ›verunsichert‹ nicht unbedingt um persönliche Erwartungen, sondern vielmehr darum, dass der vorgesetzten Person bzw. dem System, das diese vertritt und verteidigt, die Fähigkeit abgesprochen wird, in Zeiten des Wandels die Organisation fit für die Zukunft machen zu können. Auch die meisten Textstellen von ›nachdenklich‹ und ›besorgt‹ sind verbunden mit unsicheren Zukunftsvisionen oder dem fehlenden Mut, sich auf Neues einlassen zu können, und stattdessen im veralteten System zu verharren. Diese in den Briefen kritisierten Systeme lassen weder den Freiraum noch schaffen sie das nötige Vertrauen bei den Mitarbeitenden, um sich wertvoll und motiviert einbringen zu können. Beides bräuchte es

für eine erfolgreiche Zukunft der Organisation in unserer schnellen, disruptiven Welt.

Das Item ›Vertrauen‹ als Gefühl findet sich wenig in den Texten. Erstaunlich, wo doch Vertrauen ein Kernwert einer jeden Organisation sein sollte. In den Briefen geschilderte Vertrauenssituationen gingen mit Emotionen wie ›dankbar‹, ›wertschätzen‹, ›bewundern‹, ›hochachten‹, ›nostalgisch‹ und ›wehmütig‹ einher. Die Schreibenden sind dankbar, weil sie jemandem vertrauen konnten.

In den Briefen fehlen Misgunst, Neid und Eifersucht. Dies ist vermutlich auf die Versuchsanlage und die hierarchiestufenübergreifende Dyade zurückzuführen, denn es geht hierbei nicht um Personen, die sich auf gleicher Hierarchiestufe konkurrieren. Die Vorgesetzten werden nicht beneidet, was an sich eine interessante Erkenntnis ist.



Mitarbeitende beneiden ihre Vorgesetzten nicht.

Bei der Analyse des Text-Korpus muss immer bedacht werden, dass die Aufgabenstellung eine einseitige Perspektive hervorruft. Die Sammlung enthält auch einen Brief, der den Blick umkehrt. Die Hauptemotion dieses Texts ist ebenfalls Enttäuschung:

»Na, wie hart war die Landung, als Du feststellen musstest, dass intelligente Menschen sich wie eine Herde Schafe verhalten und nach einem Leithund rufen, weil sie selbst nicht wissen, wo das Gras am besten schmeckt?« (Brief Nr. 1)

Diese Person verfasst einen fiktiven Brief an sich selbst. Sie empfindet ihr Team nicht nur als unkritisch und stromlinienförmig, sondern auch als schadenfroh und dankbar für einen (Vorgesetzten-)Sündenbock, falls etwas schief laufen sollte.

**Brief Nr. 1****LIEBES ICH**

Ja, nun hast Du es wirklich geschafft. Endlich bist Du die Projektleiterin und nicht mehr NUR die Projektmitarbeiterin, die alles »im Verborgenen« erledigt, während Deine Vorgesetzten mit tollen Versprechungen und vorgespielter Wertschätzung glänzen.

Du bist nun die Leiterin eines fünfzehnköpfigen Teams und darfst sagen, wo es langgeht. Aber das tust Du ja gar nicht! Du lässt zu und alle fragen sich, wie es weitergehen soll in diesem chaotischen Projekt. Endlich kannst Du selbstorganisiertes Arbeiten von interdisziplinären Teams leben und auch selbst mitbestimmen. Na, wie hart war die Landung, als Du feststellen musstest, dass intelligente Menschen sich wie eine Herde Schafe verhalten und nach einem Leithund rufen, weil sie selbst nicht wissen, wo das Gras am besten schmeckt? Wie oft hast Du sie aufgerufen, anders zu denken, etwas auszuprobieren und etwas zu wagen, damit wir Erfahrungen sammeln können? Die Theorie hilft in diesem Projekt nicht weiter. Wie oft hast Du ihnen gesagt, sie sollen jetzt einfach mal machen und ihren zukünftigen Job selbst mitgestalten? Alle rufen nach Zielen und Meilensteinen. Was ist, wenn wir hinterher feststellen, dass die Ziele »falsch« waren? Dann werden sie sich wieder freuen, darüber, dass Du »als Chef« versagt hast. Blöde Schafe!

Ja, Du hättest ihnen von Anfang an Disziplin und Anstand beibringen müssen. Die Zeit im Kindergarten, wo man das normalerweise lernt, ist für DIE einfach zu lange her. Du hättest ihnen im Kick-off unter »Agenda Punkt 1: Benehmen« mitteilen sollen, dass man sich verabschiedet, wenn

# Index

## A

Abhängigkeit 40, 42, 43  
Aggressivität 70  
Ähnlichkeit 40  
Angst 64, 69, 71, 73, 88, 100, 128, 158, 168, 170, 185, 191, 212, 231  
Anthropologie 63, 136  
Arbeitskultur 40, 45  
Arbeits- und Organisationspsychologie 191  
Ärger 158, 231  
Aufgabenorientierung 41  
Aufmerksamkeit VIII, 99, 156  
Aufnahmefähigkeit 40  
Autonomie 44

## B

Balance 127, 188  
Basisemotion 64, 72  
Bedrohung 141  
Belastung 64  
Beschreiben 28  
Betroffenheit 40, 41  
Bewältigungsstrategie 187, 231  
Bewertung 167  
Bewunderung 20  
Bewusstsein, soziales 237  
Beziehungsmanagement 237  
Beziehungsqualität 14, 40, 77, 171  
BIG Five 92

Bindung 128  
Biologie 63  
Burnout 191

## C

Charakter 71, 88, 89  
Circumplex-Modell 69  
Crowdwriting 1

## D

Dankbarkeit 20, 88, 159, 221, 230  
Demotivation 19  
Denken 119, 120, 121, 174  
Depression 100, 158, 168  
Digitalisierung 46, 90, 141, 234, 237  
Dominanz 41, 43, 95, 101, 127, 128

## E

Ehrbarkeit 40  
Eifersucht 21, 158  
Ekel 64, 93, 158, 212  
Emotionen, Umgang mit 19, 84  
Emotionslandschaft 13, 17, 18  
Emotionssystem 119, 122, 128, 235  
Emotion, Umgang mit 229, 234  
Empathie 3, 19, 76, 84, 95, 101, 102, 227

Entscheidung 63, 120  
 Entspanntheit 41  
 Enttäuschung 18, 21, 40, 42, 64, 93,  
 158, 188, 189  
 Erfahrung 71, 74, 174  
 Erfolg 157  
 Erwartung 48, 64, 93, 158, 188  
 Erwartungshaltung 175  
 Expertenwissen 210  
 Extraversion 91

## F

Fairness 20, 51, 189, 194  
 Fehler 120  
 Feindseligkeit 158  
 Formalität 41  
 Freude 64, 69, 70, 93, 128, 230  
 Frustration 19, 74, 158  
 Führung 3, 40, 90, 225, 228, 233  
 Führung, emotionale 239  
 Führungskompetenz 45  
 Führungskonzept 233, 236  
 Führungspersönlichkeit 139  
 Furcht 64, 70, 93, 118, 158, 192, 231  
 Fürsorge 128

## G

Gefühl 157  
 Gehirn 153  
 Gelassenheit 41  
 Gesundheit 155, 168, 185, 187, 222  
 Gewissenhaftigkeit 91  
 Glaubwürdigkeit 40, 42, 171  
 Globalisierung 80, 90  
 Glück 64, 88, 93, 221  
 Good Old Boy Network 90  
 Groll 158  
 Gruppe 174  
 Gruppendynamik 174

## H

Handlung 74, 88, 135, 152, 230  
 Hass 64, 118, 158  
 Heuristik 120  
 Hilflosigkeit 43, 28, 144, 158  
 Hilfsbereitschaft 230  
 Hochgefühl 64  
 Hoffnung 64, 93  
 Hoffnungslosigkeit 158  
 Homo oeconomicus 234  
 Hormon 129, 154, 155, 171, 186  
 Humor 31, 159

## I

Informalität 41  
 Innovation 5, 196, 228  
 Intelligenz 64, 88, 99, 209  
 Intelligenz, emotionale 19, 20, 100,  
 235, 236  
 Intelligenz, künstliche 105  
 Interaktion 45, 46, 93, 164, 165, 167  
 Intuition 122

## K

Kognition 72, 74, 119, 120, 121, 174  
 Kognitionswissenschaft 105  
 Kommunikation 6, 20, 43, 46, 88, 95,  
 104, 135, 164, 167, 231  
 Konvention 41  
 Kooperation 135, 174  
 Kreativität 3, 88, 193, 208, 228  
 Kritik 31, 102, 159, 28  
 Kultur 46, 74, 79, 174, 237

## L

Langeweile 128  
 Leistungsbereitschaft 233  
 Liebesbrief 31  
 Loyalität 20, 115

## M

Macht 43, 88, 126, 128, 138, 230  
 Machtstreben 95, 101, 133  
 Machtverschiebung 141  
 Manager, erfolgreich 101  
 Manager Speak 44  
 Mehrdeutigkeit 195  
 Methode 13  
 Milgram-Experiment 129  
 Missgunst 21  
 Misstrauen 93  
 Mobbing 42, 168, 190  
 Motiv 213  
 Motivation 45, 156, 157, 175, 210, 233  
 Müdigkeit 19  
 Mut 40

## N

Narzissmus 138  
 Neid 21  
 Neugierde 64, 93  
 Neurobiologie 211  
 Neurotizismus 91  
 Neurowissenschaft 63, 64, 105, 129,  
 136  
 Niedergeschlagenheit 64

## O

Offenheit 40, 42, 91, 93, 208, 231  
 Ohnmacht 128, 158  
 Opportunismus 45  
 Ordnungsliebe 93  
 Organisation 166  
 Organisationswissenschaft 139  
 Orientierung 41

## P

Panik 158  
 Persönlichkeit 71, 88, 89, 92, 131, 174,  
 187, 190, 208, 210  
 Persönlichkeitsentwicklung 156

Persönlichkeitsmerkmal 93, 99, 139,  
 221  
 Persönlichkeitsprofil 92  
 Philosophie 63, 81  
 Prozesse, innerliche 152  
 Psychologie 63, 68, 139  
 Pünktlichkeit 93

## R

Rational-Choice-Theory 118  
 Rationalität 88, 118, 238  
 Reader-Response-Ansatz 12, 49  
 Reaktion, körperliche 67  
 Reflexion 6, 77, 236  
 Reizbarkeit 158  
 Resignation 29  
 Respekt 41, 42, 43, 47, 235  
 Rezeptivität 40  
 Risikobewusstsein 93  
 Rückgrat 20

## S

Sarkasmus 30, 31, 159, 202  
 Scham 158  
 Schmerz 231  
 Schönreden 44  
 Schuld 158  
 Selbsteinschätzung 19  
 Selbstmanagement 237  
 Selbstreflexion 77  
 Selbstüberschätzung 174  
 Selbstvertrauen 92, 93  
 Selbstwahrnehmung 236  
 Sexualität 128, 140  
 Sicherheit 128  
 Sinn 44  
 Sinnlichkeit 40  
 Sozialwissenschaft 63, 118  
 Stimulanz 127  
 Stimulanzkraft 228  
 Stolz 128, 230  
 Stress 64, 88, 153, 155, 185, 187, 190,  
 231  
 Systeme, soziale 103



System, limbisches 65, 152  
 Sytemtheorie 103

## T

Team 40  
 Theologie 63, 78  
 Tiefe 40  
 Transparenz 18, 20, 52, 90, 171, 188,  
 231  
 Traurigkeit 69, 74, 158, 231  
 Trennungsangst 158

## U

Überraschung 68, 69  
 Umwelt 210  
 Unbewusstes 1, 8, 66, 94, 139, 153,  
 236  
 Ungleichheit 41, 43  
 Unmittelbarkeit 40, 41  
 Unsicherheit 88, 128, 185, 194, 196  
 Unterbewusstsein 65  
 Unternehmenskultur 2, 235

## V

Verachtung 64, 93, 158  
 Verantwortung 20, 93, 131, 227  
 Verhalten VIII, 65  
 Verlangen 158  
 Verlegenheit 158  
 Vernetzung 234, 238  
 Vernunft 63, 64, 88, 118, 173, 239  
 Vernunftgehirn 65  
 Verslossenheit 93

Verstand 63, 64, 65, 88, 118  
 Verträglichkeit 91, 225  
 Vertrauen 21, 40, 42, 45, 69, 93, 155,  
 158, 170, 224  
 Vertrauensbruch 40  
 Verunsicherung 21, 47, 188, 193, 195  
 Verzweigung 158  
 Vorstellungsvermögen 210

## W

Wachstum 5  
 Wahrnehmung 7, 12, 78, 94, 156, 174,  
 209  
 Wechselspiel 236  
 Wechselwirkung 70  
 Weiterkommen 44  
 Wertewandel VII, 234  
 Wertschätzung 19, 104, 138, 193,  
 235  
 Wettbewerb 193, 196  
 Wir-Gefühl 227, 235  
 Wohlbefinden 88, 221  
 Worthülsen 44  
 Wut 20, 64, 69, 100, 128, 158, 195

## Z

Ziel 95, 213  
 Zorn 64, 69, 78  
 Zugehörigkeitsgefühl 175  
 Zukunft 5, 87, 141, 195, 229, 234  
 Zukunftsbild 229  
 Zukunftsfähigkeit 3, 47  
 Zukunftskraft 3  
 Zuneigung 118, 158  
 Zuverlässigkeit 93

## Die Autoren des Buches



LARBIG, CHRISTINE, hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Hochschulwelt zu verbessern. Das macht sie mit einem neuen, geheimnisvollen, nicht dokumentierten Ansatz QUALITY-IN-A-DAY und kombiniert darin: Kreativität, Qualitätsmanagement und Digital Enlightenment. Ihre Gespräche dazu führt sie gerne im Sitzungsraum TARDIS, benannt nach der Telefonkabine von Dr. Who, um sich danach in neue, unbekannte Qualitätsmanagement-Abenteuer zu stürzen. Sie hatte schon immer ein großes Herz, wir lieben sie und deshalb verzeihen wir ihr ihre Leidenschaft für Marmite (geschrieben von Ute Klotz).

KELLERHALS, URSINA, erstmalig geboren vor 110 Millionen Jahren als Biene. Seither hat sie eine Leidenschaft für Honig, gegenseitige Unterstützung und die Entdeckung von neuen

Möglichkeiten entwickelt. Darum ist sie im CreaLab auch in der Leitung des Forschungsprojekts VR Bees. Wenn sie nicht nach neuen Ufern Ausschau hält, begeistert sie andere für Kommunikation und Literatur, weshalb sie sich auch Dr. phil. nennt (geschrieben von Christine Larbig).

MEISSNER, JENS, taucht auf und unter. In den Tiefen des Zürichsees erforscht er Wracks in für Normalsterbliche nahezu unerreichbaren Tiefen und gewinnt dabei Erkenntnisse über Resilienz, die ganz neue Blickwinkel auf komplexe wirtschaftliche Organisationen ermöglichen. Er taucht auf als Leiter des Zukunftslabors CreaLab der Hochschule Luzern, als Dozent, der es versteht zu begeistern, und als Key Note Speaker über mehr als ›nur‹ Technisches Tauchen. Ob an Land oder zu (beziehungsweise unter) Wasser, ob fürs CreaLab oder in der Forschung; feinfühlig vernetzt er Menschen, Themen und Disziplinen (geschrieben von Ursina Kellerhals).

WOLF, PATRICIA, interdisziplinärer Schmetterling (Soziologin, Philosophin, Wirtschafts- und Innovationsforscherin, Schauspielerin ...). Heldin der Schreibe mit über hundert Publikationen in den Bereichen Wissens- und Innovationsmanagement. Als Wolf zog sie auch durch Industrie & Forschung, z. B. bei Mercedes Benz, am Fraunhofer Institut und in zahlreichen Forschungsprojekten bis auf EU-Ebene. Über ein Jahrzehnt war ihr Revier die Hochschule Luzern als Dozentin, Forschungs Koordinatorin und Leiterin des interdisziplinären Zukunftslabors CreaLab. Dort setzte sie auch sehr unorthodoxe und mehr oder weniger geschmackvolle Forschungsinterventionen um (Stichworte u. a. Bienchenheft & Erklärwolf-Videos). 2018 zog sie weiter als Professorin für Integratives Innovationsmanagement an der Süddänischen Universität in Odense (geschrieben von Jens Meissner).

KLOTZ, UTE, unsere Science-Fiction-Expertin ist unterwegs in eine bessere Zukunft, an der sie selbst kräftig mitbaut.

So leitet sie als Jurymitglied und in Forschungsprojekten Schreibwettbewerbe an, in denen Zukunftswelten entworfen werden, oder sie konzipiert neue Arbeitswelten und -bedingungen. Dabei hat sie immer sowohl die informationstechnischen als auch die sozialen Grundlagen und Folgen im Blick (geschrieben von Patricia Wolf).

# Zukunftslabor CreaLab der Hochschule Luzern

Frau Prof. Dr. Simone Schweikert gründete 2010 das Zukunftslabor CreaLab der Hochschule Luzern. Als interdisziplinärer Schwerpunkt arbeiteten zuerst sechzehn Dozierende, Forscherinnen und Forscher sowie wissenschaftliche Mitarbeitende zusammen an Projekten, bei denen es darum ging, die Kreativität der Menschen gezielt zu fördern und zu nutzen. Das Zukunftslabor Crealab hat sich die Vision ihrer Gründerin zu Herzen genommen und sich stets weiterentwickelt. Die interdisziplinäre Gruppe von Zukunftsforschenden und Methodenexperten vernetzt, erforscht und schafft Möglichkeitsräume, die kreatives Denken und Handeln fördern. Dazu zählt auch die jährliche Veranstaltung – das Future Forum Lucerne. Mittlerweile hat das Zukunftslabor CreaLab zwanzig ständige Mitglieder und hört auch unter der Koordination von Prof. Dr. Jens Meissner nicht auf, kreativ zu wirken und seine Funktion als interdisziplinäres und offenes Netzwerk die verschiedenen Departemente der Hochschule Luzern zu verbinden. ([blog.hslu.ch/crealab/](http://blog.hslu.ch/crealab/)).

Das Zukunftslabor CreaLab entstand durch einen Aufruf zur interdisziplinären Zusammenarbeit in zukunftsorientierten Projekten. Schwerpunkt des CreaLabs war: Kreativität leben.

Es bildete sich eine Gruppe von Experten, die ihre Vorstellungskraft für Neues nutzen wollten. Die Designer, Künstler, Psychologen, Wirtschaftswissenschaftler, Architekten, Ingenieure, Musiker und Experten aus der Sozialen Arbeit gründeten unter anderem das erste Fablab<sup>1</sup> in der Schweiz. Mit der Einstellung der Finanzierung des Projekts drohte das Ende des CreaLabs. Die Gruppe wollte jedoch weitermachen. Neben ihren Jobs an der Hochschule begannen die CreaLab-Mitglieder ein internes und externes Netzwerk aufzubauen, das bis heute noch besteht. Innovative Projekte werden in dem offenen Kreativnetzwerk weiterhin initiiert. Organisatorisch betrachtet hat das CreaLab keine konkrete Heimat.

Wir sehen solche Netzwerke zwischen den Organisationsstrukturen als eine der wichtigsten Zukunftskräfte an. Ein Kreativnetzwerk wirkt über Generationen, verschiedene Expertengebiete und Machtstrukturen hinweg. Eine Finanzierung und Akzeptanz solcher Netzwerkarbeit lohnt sich, denn die Kreativitätsarbeit beschränkt sich nicht auf eine organisatorisch-gesteuerte Gruppe. Es entstehen Freiräume für Ideen außerhalb der Strukturen. Mit Formaten wie dem Unconferencing werden andere Mitarbeitende eingebunden.

Diese Kreativnetzwerke lassen sich interdisziplinär auch für Finanzen und Buchhaltung, Marketing und Kommunikation und vieles mehr aufbauen und nutzen. Wichtig ist das Interdisziplinäre, sonst besteht die Gefahr des immer Gleichen.

Das Zukunftslabor CreaLab der Hochschule Luzern hat ein wichtiges Credo: Ausprobieren. Wir merken allerdings in unseren Veranstaltungen und Workshops, dass sich einige Persönlichkeiten schwertun, Neues und Unbekanntes auszuprobieren. Manchmal fehlt auch ein konkreter Handlungsdruck dafür, etwas einmal anders anzupacken. Wir arbeiten in sol-

<sup>1</sup> Eine High-Tech-Werkstatt zur Herstellung von Prototypen, siehe <http://fablab-luzern.ch/>

chen Fällen – wenn wir das wissen – mit Methoden wie die »Six Thinking Hats« von De Bono (De Bono, 2014; CreaLab, 2018). Diese Methode – auch andere dieser Art – hat den Vorteil, dass Projektmitglieder sich nicht selbst repräsentieren und ihre Ideen verteidigen müssen. Wer mutiger ist, kann andere Methoden ausprobieren (CreaLab, 2018). Wir testeten in unseren Summer Schools viel Neues aus. So stand die Summer School 2014 unter dem Motto »Creativity On Tour« (CreaLab, 2014). Das Bauen von Prototypen zu neuen Arbeitsplätzen irgendwo unterwegs in der Schweiz brachte neben Bewegung, die das Denken anregt, viel Energie und viele Ideen hervor. Man muss nicht unbedingt gleich mit solchen Experimenten anfangen. Dennoch kann ein Ortswechsel kleine Wunder in der Ideengenerierung bewirken.

Als Kreativnetzwerk einer Hochschule wissen wir, wie schwierig es ist, neues, andersartiges Denken zu leben. In einem Forschungsprojekt hat ein Auftraggeber einmal einen Kreativworkshop mit uns abgebrochen, weil ihm der spielerisch-kreative Ansatz für ein neues Unternehmenskonzept nicht real und plausibel erschien. Wir alle sind unseren Gewohnheiten, Erfahrungen und Vorstellungen erlegen. Unser Gehirn macht es sich an dieser Stelle sehr einfach. Neue synaptische Verbindungen für neue Ideen jenseits des Bekannten zu entwickeln, bedeutet für das Gehirn einen enormen Aufwand. Aufwand, den wir nicht gerne betreiben möchten und bei dem wir uns unwohl fühlen.

Wir haben auch erfahren müssen, dass junge Wirtschaftsstudierende den Unterricht verlassen, weil sie sich mit kreativen Ansätzen nicht identifizieren können. Es ist keine Frage des Alters oder der Ausbildung, sondern tief in unserer Persönlichkeit vergraben, ob wir uns zu neuen Gedankenexplosionen aufmachen. In unseren interdisziplinären Ausbildungskursen und Summer Schools erleben wir eher das Gegenteil. Es hat uns schon oft erstaunt, wie sehr junge Men-

schen darin aufgehen, etwas anderes auszuprobieren. Viele sind auch im privaten Umfeld kreativ, einige eher heimlich. Diese Menschen trennen Arbeit und Privates. Sie leben ihre Kreativität dort aus, wo sie einen Nutzen bringt. Wer weiß, wie Mitarbeitende ihre Kreativität und Energie im Privaten leben, kann versuchen, dies im Businesskontext zu nutzen. Wir haben beispielsweise eine Kollegin, die Improvisationstheater praktiziert, oder eine Wirtschaftsprofessorin, die über eine Schauspielausbildung verfügt. In diesem Zusammenhang soll nochmals erwähnt werden, wie Gruppenemotionalen beeinflusst werden können, wenn man Menschen hinzuzieht, die Profis in der Darstellung von Emotionen sind.

Bei allem, was hier vorgeschlagen wird, handelt es sich um EINEN Weg. Grundsätzlich eröffnen sich immer verschiedene Möglichkeiten, wenn ein neuer Weg eingeschlagen wird.



Machtbewusste Menschen wird es in Organisationen immer geben. Das zu erkennen und einen Mix unterschiedlicher Persönlichkeiten in eine Organisation zu bringen, ist Führungsaufgabe – auch wenn Führung in der Zukunft anders aussehen wird. Fehler und Erfahrungen sammeln sind wichtige Elemente auf dem Weg zum emotionalen WIR. Das gilt auch für Führungskräfte. Der Umgang mit eigenen Fehlern oder Fehleinschätzungen braucht Mut.