

Karlheinz Schwuchow / Joachim Gutmann (Hrsg.)

HR-Trends 2018

Strategie, Kultur, Innovation, Konzepte

Mit zahlreichen
**Management-
Studien**
zum Download

human
resources

HAUFE

Das Team als Transformations-Turbo



Bodo Janssen, Geschäftsführer, Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG, Emden



Jan Oßenbrink, Gründer und Geschäftsführer Eigenland GmbH, Haltern am See

Der Veränderungsdruck auf Unternehmen und Führungskräfte wächst täglich. Wie gelingen Transformation und Entwicklung da am besten? Durch Orientierung, Sinnstiftung und Partizipation. Das aktiviert Menschen und führt zur Potenzialentfaltung der gesamten Organisation. Das Praxisbeispiel der Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG zeigt, wie Mitarbeiter und Unternehmer die Organisation zu einem guten Beispiel für eine neue Art von Führungs- und Unternehmenskultur gewandelt haben.

Führen mit Folgen

Nach einer Mitarbeiterbefragung im Jahr 2010, die sich im Ergebnis einen anderen Chef wünschte, begann Anfang 2013 ein umfassender Veränderungsprozess mit dem Ziel, die Unternehmenskultur von Upstalsboom in den nächsten Jahren revolutionär zu verändern und die Potenzialentfaltung der Mitarbeiter und das Thema Wertschöpfung durch Wertschätzung in den Vordergrund zu stellen.

Lessons Learned

- Der Veränderungsprozess soll die Unternehmenskultur entwickeln und die Potenzialentfaltung der Mitarbeiter in den Vordergrund stellen.
- Die Mitarbeiter erarbeiteten gemeinsam ein Leitbild und übertrugen es in einen Wertebaum.
- Auf diese Weise waren sie von Anfang an aktiver und mitverantwortlicher Teil des Entwicklungsprozesses und haben selbst die Ergebnisse gestaltet.
- Wenn sich der Sinn von Vorhaben oder Aufgaben nicht erschließt, können Mitarbeiter nicht ihr volles Potenzial einbringen, um diese zu erfüllen.
- In einer Entwicklungswerkstatt wurden konkrete Sinnthesen entwickelt, die den Mitarbeitern bei der täglichen Arbeit Orientierung für ihr Verhalten bieten.

Auf zu neuen Ufern – Leitbild-Workshop



Abb. 1: Der Upstalsboom Wertebaum

Zum Start des Entwicklungsprozesses wurden die Mitarbeiter zur gemeinsamen Leitbildentwicklung aufgerufen. Im Vorfeld des zweitägigen Leitbild-Workshops bereiteten sich Führungskräfte und Mitarbeiter aller Bereiche und Ebenen, aus der Zentrale und den Hotels, gemeinsam intensiv anhand folgender Fragen vor:

- Was ist für mich als Mensch wesentlich?
- Wofür stehe ich jeden Tag auf?
- Was sind meine Talente?

Jeder Einzelne arbeitete an seinem persönlichen Leitbild und entwickelte dadurch ein Bewusstsein für seine Werte und Tugenden. Auf dieser Basis entstanden dann an zwei Workshop-Tagen wertvolle Ergebnisse für die Menschen, für das Unternehmen und die Umwelt: der Wertebaum (siehe Abb. 1).

Nahezu alle Mitarbeiter konnten sich unter diesem Wertebaum versammeln. Doch ein Wertebaum »erblüht« nicht von allein. Im Laufe der Zeit kam die Frage auf, wie das gemeinsame Verständnis über die Werte noch weiter konkretisiert werden könnte, da diese von einem Teil der Mitarbeiter nach wie vor unterschiedlich interpretiert und im Arbeitsalltag mit ihren Führungskräften anders erlebt wurden:

- Wie gelingt es uns, die Verdichtung unserer Kultur noch weiter voranzubringen?
- Wie können wir jedem einzelnen – und gerade den Führungskräften – noch mehr Orientierung für das eigene Verhalten geben?

Upstalsboom Führungsworkshop »Sinnstiftende Zusammenarbeit«

Der Entwicklungsprozess erforderte also zu allererst von unseren Führungskräften ein Umdenken und ein neues Führungsverhalten. Um ihnen neue Perspektiven zu ermöglichen und die Sorgen hinsichtlich der eigenen Rolle zu erkennen und zu besprechen, führten wir einen eintägigen Workshop nach der Eigenland-Methode mit rund 20 Führungskräften durch. Das Thema »Sinnstiftende Zusammenarbeit« wurde dabei inhaltlich in die Richtung »selbstführende Teams« ausgestaltet. Die Eigenland-Methode ist ein innovativer Mix aus Workshop und Think-Tank. Sie wurde hier bewusst als spielerisches, intuitives, multi-sensorisches und digitales Element für einen gemeinsamen, hierarchiefreien und offenen Austausch eingesetzt. Das intuitive Erfahrungswissen der Teilnehmer wurde miteinander geteilt und neue Erkenntnisse wurden gewonnen.

Die mit der Eigenland GmbH entwickelten Handlungsfelder umfassten die folgenden sechs Themenbereiche zur Gestaltung des Bewusstseins und der Haltung:

1. Unternehmen,
2. Sinn,
3. Führungsverhalten,
4. Menschen,
5. Zusammenarbeit und
6. Kommunikation.

Unsere Führungskräfte haben durch den partizipativen Prozess miteinander den Sinn und den Wert einer neuen Führungskultur für die Organisation, für die Teams und für sich selbst erkannt, die eigene Haltung als Basis für das Verhalten weiterentwickelt und direkt Ideen für die operative Umsetzung definiert.

Der Workshop führte dazu, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter, bestimmte Vorgehensweisen und Ergebnisse nicht sofort be- und verurteilen. Dadurch entstand Vertrauen, gemeinsames Denken und Handeln wurde möglich und neue Erkenntnisse für den ganzheitlichen unternehmerischen Entwicklungsprozess konnten gewonnen werden.

Haltung und Verhalten

Die Veränderung der Perspektive und der Haltung ist nach unseren Erfahrungen (mit-)entscheidend, damit Teammitglieder und Führungskräfte einander ermutigen und inspirieren, Neues entdecken und Potenzial entfalten (Hüther et al., 2016). Sehr schnell entstand so im Unternehmen eine noch tiefere Verbundenheit und Vertrautheit, die wiederum die psychologische Sicherheit der Mitarbeiter und Führungskräfte steigerte. Es entwickelte sich eine offene, wertschätzende und wertschöpfende Unternehmenskultur, die gemeinsame Orientierung und gemeinsame Bestleistungen erst möglich macht.

Menschen wirklich in den Mittelpunkt stellen

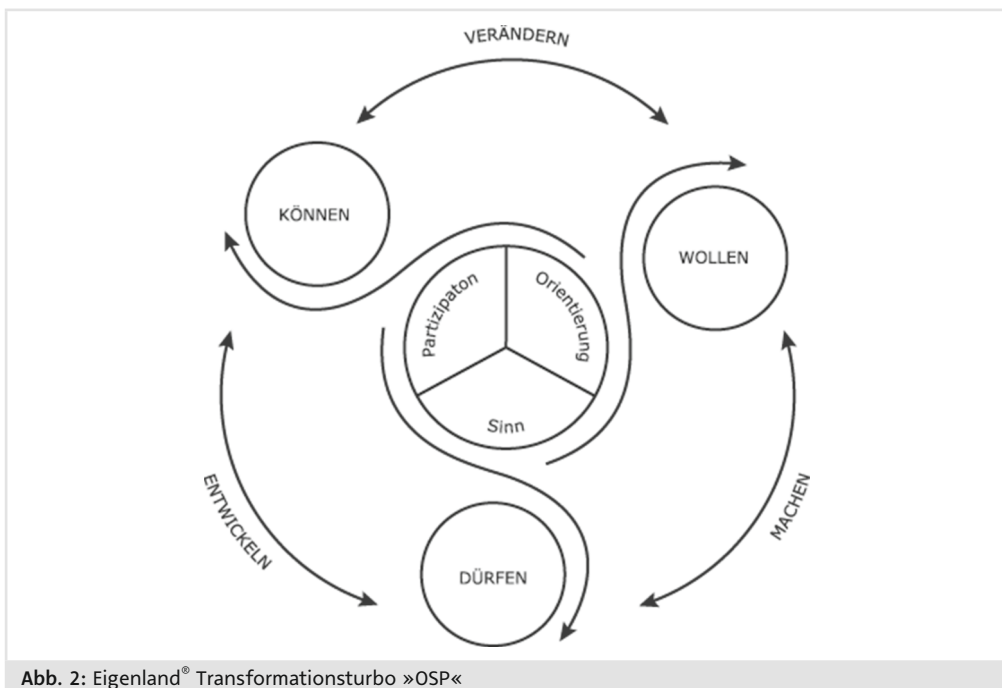
Um die idealen Rahmenbedingungen für alle Mitarbeiter zu schaffen, damit sie zum Transformations-Turbo werden können, brauchte es im ersten Schritt nicht nur eine Führungskultur, sondern vor allem eine Unternehmenskultur, die Orientierung, Sinn und Partizipation ermöglicht und auf Potenzialentfaltung statt auf Ressourcenausnutzung setzt.

Die Mitarbeiter machen ein Unternehmen erfolgreich. Deshalb haben wir als ersten, essenziellen Schritt die Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen wirklich in den Mittelpunkt des Handelns gestellt. Dafür mussten aus Betroffenen echte Beteiligte werden. Dies ist gelungen, indem die Mitarbeiter von Anfang an aktiver und mitverantwortlicher Teil des Entwicklungsprozesses waren und von der Ist-Situation bis zum Erfolgsbild selbst die Ergebnisse gestaltet haben. Da so das gesamte Erfahrungswissen und damit die kollektive Intelligenz der gesamten Organisation genutzt wurden, konnten entscheidende Vorteile im Hinblick auf Ergebnisqualität und Geschwindigkeit des Entwicklungsprozesses erzielt werden. Die Mitarbeiter bringen selbst Ideen ein und stoßen Veränderungsinitiativen eigenständig und lösungsorientiert an, weil sie verstanden haben – und nicht nur wissen – warum eine Veränderung sinnvoll, wenn nicht sogar notwendig ist. Auf diese Weise wurden nicht nur neue, überraschende Erkenntnisse zutage gefördert, sondern unser Unternehmen konnte wesentlich effektiver zu den neuralgischen Punkten in der Organisation geführt werden.

Transformationsturbo: Orientierung – Sinn – Partizipation

Ganz gleich ob es um Agilität, Innovation, Digitalisierung oder andere Entwicklungsthemen geht – entscheidend ist, ob es dem Unternehmen gelingt, die Schwelle zwischen Wunsch und Wirklichkeit zu meistern. Denn am Ende müssen aus Ideen und Charts spürbare Wirkungen in der Unternehmensrealität werden. So auch bei uns: Das Risiko zu scheitern und für Frustration bei Mitarbeitern und Führungskräften zu sorgen war hoch. Viele Unternehmen setzen hier am kürzeren Hebel an: Sie versuchen den Wandel ausschließlich über die Führungsebene voranzutreiben. Kein Wunder, dass sich die Mitarbeiter, – die oftmals als letzte von Veränderungen erfahren, sie aber am stärksten umsetzen sollen – fragen, was das Ganze mit ihrer täglichen Arbeit zu tun hat.

Orientierung – Status, Ziel, Weg



Zukunft muss man wollen. Dieser Satz gilt nicht nur für die Führungsebene, sondern für alle Mitarbeiter im Unternehmen, wenn es darum geht, eine Organisation zu verändern, zu entwickeln oder zu transformieren.

Wie soll aber Veränderung erfolgreich gelingen, wenn man weder weiß, wo man steht, noch wohin man will? Was für die persönliche Entwicklung gilt, gilt für die Unternehmens-

entwicklung gleichermaßen, auf großer, organisationsübergreifender Ebene ebenso wie für die einzelnen Mitarbeiter:

- Was braucht es für eine bestmögliche Orientierung?
- Und wie lässt sich Orientierung bei allen Beteiligten idealerweise herstellen?

Unser Entwicklungsprojekt war anfangs wie eine Spielwiese, auf der erst einmal jeder tun und lassen konnte, was er wollte. Doch ohne klare Ausrichtung machten eben am Ende einige, was sie wollten oder was sie als richtig annahmen und andere waren durch so viel Freiheit schlichtweg überfordert. Besonders zielführend für unser Entwicklungsvorhaben war das nicht. Wir brauchten einen hohen, weit sichtbaren Pfeiler auf der Spielwiese, an dem sich alle orientieren konnten.

Ein klares Bild von Status, Ziel und Weg ist das Fundament, das eine gute Orientierung ausmacht. Und es sind gleichzeitig die klassischen Aufgaben des »alten« Managements. Wir haben aber Orientierung nicht zur Führungsaufgabe gemacht, sondern sind sie gemeinsam mit den Mitarbeitern angegangen.

Upstalsboom Entwicklungswerkstatt – Veränderung beschleunigen

Mit dem entwickelten Werteleitbild und der veränderten Haltung unserer Führungskräfte hatten wir schon einen großen Schritt in Sachen Orientierung getan. Doch für den ursprünglichen Wunsch, dass jeder Mitarbeiter sein Verhalten kontinuierlich und eigenmotiviert an den gemeinsam erarbeiteten Leitsätzen ausrichtet, um so die Werte für jeden erlebbar werden zu lassen, brauchten wir noch weitere Impulse. Jeder Mitarbeiter sollte durch größtmögliche Orientierung weiter aktiviert werden und die Entwicklung innerhalb der Organisation beschleunigen.

Dazu wurde die zweimal im Jahr stattfindende Upstalsboomer »Entwicklungswerkstatt« im Februar 2017 genutzt. Dort treffen sich Mitarbeiter aus allen Bereichen und Hotels zwei Tage lang, um gemeinsam die Entwicklung der Organisation voranzutreiben. Ziel der Entwicklungswerkstatt im Frühjahr 2017 war,

1. Bewusstsein für die Ziele und Werte von Upstalsboom weiter auszubauen und durch den gemeinsamen Austausch die eigene Haltung zu reflektieren.
2. Einstellungen, Meinungen und Wissen sichtbar zu machen.
3. Aus der Vision, den seit 2013 gemachten Erfahrungen und dem 2013 entwickelten Upstalsboomer Wertebaum konkrete »Sinnthesen« zu entwickeln, die den Mitarbeitern bei der täglichen Arbeit Orientierung für ihr Verhalten bieten.
4. Verbundenheit zu stärken und Verhaltensänderung aktivieren, sodass jeder Einzelne seine Verantwortung auch wahrnehmen möchte.

Für die Arbeit im Workshop wurden die 120 Teilnehmer in insgesamt zwölf Gruppen eingeteilt. Moderatoren waren vorher bestimmte Mitarbeiter und ein Team der Eigenland GmbH.

Die mit Eigenland entwickelten Handlungsfelder umfassten die folgenden sechs Themenbereiche zur Gestaltung der Sinnthesen:

1. Verbundenheit & Teamgeist
2. Führung & Selbstführung
3. Verantwortung & Haltung
4. Sinn & Erfolg
5. Organisation & Zusammenarbeit
6. Kultur & Werte.

Zu jedem dieser sechs Themenbereiche wurden jeweils sechs Thesen intuitiv von jeder der zwölf Gruppen bewertet und anschließend diskutiert. Im gemeinsamen Austausch wurde ersichtlich, wie unterschiedlich die einzelnen Menschen die jeweiligen Thesen für sich interpretieren und an welchen Stellen ein konkreteres gemeinsames Bild helfen könnte, den Upstalsboom-Geist im Arbeitsalltag noch stärker gemeinsam zu leben. Bereits während der Diskussionsrunden arbeiteten die Moderatoren gemeinsam mit den Teilnehmern die für sie relevantesten Aspekte für die Sinnthesen heraus.

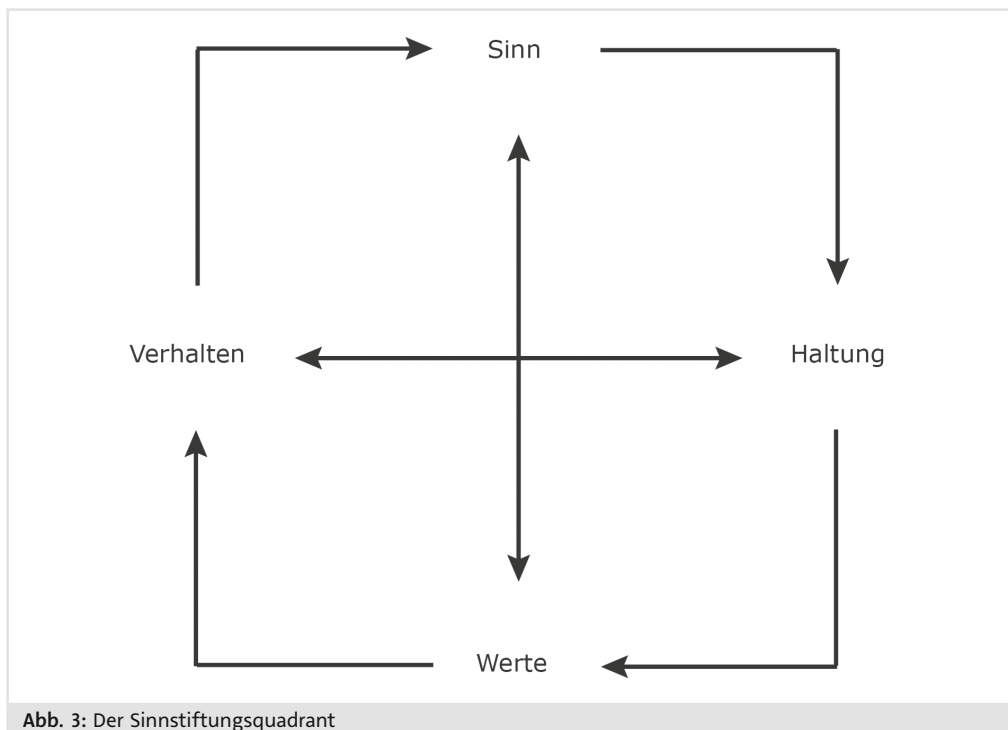
- Das emotionale Ergebnis am Ende des Workshops war die durch das spielerische Setting und wertschätzende, offene Diskussionen erreichte psychologische Sicherheit, die erstarkte Verbundenheit innerhalb jeder Gruppe und über alle Gruppen hinweg sowie die hohe Motivation bei allen Teilnehmern, die gewonnenen Erkenntnisse in ihre täglichen Verhaltensweisen einfließen zu lassen.
- Das faktische Ergebnis waren 32 Sinnthesen, die als vertiefende Leitsätze für jeden Upstalsboomer zur Orientierung dienen und an denen das tägliche Verhalten ausgerichtet werden kann. Das war und ist ein echtes Wow-Ergebnis, da es konkret und gut visualisiert allen Mitarbeitern ermöglicht, das tägliche Verhalten zu entwickeln und infolgedessen die gewünschten Erfolge für die Menschen und für das Unternehmen zu erzielen.

Sinnstiftung – Potenziale entfalten

Sinnerfüllung ist Erfolg. Es geht also nicht nur darum, mit dem Sinn die Wurzeln eines Unternehmens zu beschreiben, sondern dem »Erfolg« einen neuen, sinnvollen Kontext zu geben:

- Wofür stehen wir jeden Morgen auf?
- Warum existiert unsere Organisation?
- Was würde der Welt fehlen, wenn es unser Unternehmen nicht gäbe?

Diese zentralen Fragen haben sich Führungskräfte wie Mitarbeiter von Upstalsboom gestellt. Denn da, wo sich der Sinn von Vorhaben, Handlungen oder Aufgaben nicht erschließt, können Mitarbeiter nicht ihr volles Potenzial zum Ausdruck bringen, um diese zu erfüllen. Sie werden versuchen, diese nach bestem Wissen und Gewissen zu bewältigen, aber nicht nach neuen Wegen und innovativen Lösungen suchen. Ohne Sinn, als wesentlichen Erfolgsfaktor, fehlte den Mitarbeitern jeglicher Ansatz für Motivation und es gab genügend Raum, sich aus der Verantwortung zu ziehen.



Sinnerfüllte Teams hingegen sind echte Power-Teams – und das ganz unabhängig von Erfahrung und Qualifikation. Sie fühlen sich miteinander verbunden, sind bereit, auch einmal »dahin zu gehen, wo es weh tut« und »kämpfen« für ihren gemeinsamen Erfolg, indem sie kreativ und innovativ nach der besten Lösung suchen. Und sie fühlen sich erst dann erfolgreich, wenn sie ihren Sinn bestmöglich erfüllt haben (siehe Abb. 3).

Was ist mein, dein, unser Erfolg? – Upstalsboom Azubi-Days

Für uns liegt der Sinn des Unternehmens und damit Sinn unseres täglichen Handelns im Anblick eines glücklichen Menschen. Die Wirtschaftlichkeit ist »lediglich« die Basis der Unternehmensexistenz und ergibt sich als Folge des gelebten, sinn- und werteorientierten Verhaltens. Doch wie kann sich diese Sinnstiftung konkret im täglichen Tun zeigen? In der Entwicklungswerkstatt haben wir für uns definiert: Verhalte Dich so, dass jeder Mensch, der eine Begegnung mit Dir hatte, abends eine positive Geschichte darüber erzählen kann. Dies funktioniert dann am besten, wenn alle im Unternehmen sich authentisch verhalten, weil sie es selbst so wollen.

Diese klare Sinnstiftung, wofür man jeden Tag bereit ist aufzustehen, hat den Mitarbeitern geholfen, sie emotional berührt und sie spürbar motiviert. Denn bis dahin stand die ungeklärte Frage im Raum, was Erfolg für das Unternehmen bedeutet. Für einen Teil der Mitarbeiter war zuvor noch die Wirtschaftlichkeit ein vordergründiges Ziel.

Keine zwei Wochen nach der Entwicklungswerkstatt führten wir den jährlichen Azubi-Day mit rund 65 Azubis und den Ausbildungsleitern durch. Auch beim Azubi-Day wurde wieder eine Eigenland-Session mit allen Beteiligten durchgeführt. Statt das bisherige separate Azubi-Leitbild zu besprechen, wurden die in der Entwicklungswerkstatt erarbeiteten 32 Sinnthesen noch einmal hinsichtlich des besonderen Bedarfes der Azubis geprüft, ergänzt und am Ende des zweiten Tages von allen verabschiedet und unterschrieben. Die Frage »Was ist für euch Erfolg?« wussten die meisten Azubis erst einmal nicht zu beantworten. Durch die Entwicklung des eigenen Bewusstseins und den Dialog mit den anderen innerhalb des spielerischen Settings, gab es zum Schluss unter anderem diese klare Antwort: »Erfolg ist für uns, wenn wir die Freiheit haben, das zu tun, was uns als Menschen wichtig ist.« Das Ergebnis war für alle Beteiligten emotional berührend.

Der spielende Mensch »Homo Ludens«

Spielerische Ansätze funktionieren für jede Haltungs- und Verhaltensentwicklung bei jeder Persönlichkeitsstruktur – ganz gleich ob Vorstand eines konservativen Unternehmens oder Azubis eines innovativen Start-Ups. Unausgesprochene Meinungen, Ziele, Sorgen und Erfahrungen werden geteilt und sichtbar. Die Menschen kommen in einen spielerischen Flow und haben auch bei kritischen Veränderungs- und Transformationsthemen die psychologische Sicherheit, Wissen und Erfahrungen offen miteinander zu teilen. Neue Erkenntnisse und eine wertschöpfende Verbundenheit entstehen. Das Beste daran: Spielerisch gelingt dies im Normalfall besonders schnell und mit großer Freude und Leichtigkeit.

Wissenschaftlich ist dies mit dem Modell des »Homo ludens« zu erklären: Das Spiel wird gebraucht, um Fähigkeiten überhaupt entwickeln zu können (Huizenga, 2009). Im Spiel als Abbild der Realität – einer Art Meta-Wirklichkeit mit eigenen Regeln – kommt niemand wirklich existenziell zu Schaden. Im Gegensatz zum wirklichen Leben ist das Spiel wiederholbar. Die Spieler sind Schöpfer und Mitwirkende in der Gestaltung des Spielverlaufes. Klare Spielregeln sorgen dafür, dass Hierarchien und Silos aufgelöst und neue Bündnisse geschlossen werden. Alle können sich frei ausprobieren.

Gerald Hüther und Christoph Quarch (2016) beschreiben, dass im Spiel individuelle Eigenschaften entdeckt und über die dabei gemachten Erfahrungen die Persönlichkeit entwickelt werden kann. Im Spiel herrscht Handlungsfreiheit, wodurch das eigene Denken gefordert und gefördert wird. Durchs Spielen können Fähigkeiten, die Beziehung zur Welt, zu anderen und zu sich selbst entdeckt werden.

Bei jedem Veränderungsprozess muss Neues kreiert werden und das Gehirn muss Bestehendes anders miteinander verknüpfen. Dies gelingt am besten in einem »druckfreien Raum« – und der druckfreieste Raum ist das Spiel. Wie häufig und in welchen Kontexten empfinden Mitarbeiter Druck in Organisationen? Selbst neue, unterstützende Technologien oder Open-Space-Arbeitsformen – die Druck eigentlich auflösen sollen – werden zunächst als Druck empfunden und müssen erst als sinnhaft wahrgenommen werden, damit

positiv Überraschendes damit geleistet werden kann. So empfanden einige Mitarbeiter unseren Wertebaum und das veränderte Führungsverständnis zunächst als Druck.

Partizipation – Gemeinsam erfolgreicher

Bei Upstalsboom verstehen wir Führung nun als Dienstleistung und nicht als Privileg. Konkret ausgedrückt, besteht der »Dienst« unter anderem darin, die Mitarbeiter am Ende des Tages aufrechter wieder nach Hause gehen zu lassen, als sie morgens gekommen sind. Dies gelingt durch Vertrauen, Freiheit, Vorleben und Liebe. Auch manche Führungskräfte waren früher Veränderungen gegenüber nicht aufgeschlossen. Diese fehlende Veränderungsbereitschaft wurde zu einer offenen und unterstützenden Haltung entwickelt, indem den Führungskräften durch eigene, emotional berührende Erlebnisse eine neue Perspektive ermöglicht, psychologische Sicherheit gegeben und ihr Bewusstsein für Veränderung geweckt wurde.

Es gibt Unternehmen, die noch einen Schritt weitergehen und die Führungsebene gleich ganz abschaffen. Sie verstehen Führung nicht länger als hierarchische Position, sondern als Aufgabe, als Verantwortung, die jeder temporär, projekt- oder zielbezogen erfüllen kann. Selbstführende Teams funktionieren nach diesem Prinzip, getreu dem Motto »Jeder führt jeden«. Inwieweit dies in der Praxis sinnvoll gestaltbar ist, hängt von der jeweiligen Entwicklungsstufe der Organisation ab. Frederic Laloux (2015) beschreibt die unterschiedlichen Stufen sehr anschaulich und zeigt auf, wie Unternehmen selbstführende Teams erfolgreich etabliert haben.

Wandel lohnt sich – immateriell und materiell

Für den weiteren Erfolg des Veränderungsprozesses musste die (mit-)entscheidende Frage beantwortet werden, wie die Energie der Entwicklungswerkstatt mindestens aufrechterhalten und umgehend Wirkung erzielt werden konnte. Das Wichtigste war, dass alle Beteiligten auch emotional – und nicht nur kognitiv – die besprochenen Sinnthesen zur Unternehmenswirklichkeit werden lassen oder die Ausprägung verstärken wollen. Diese Haltung war und ist die Basis zu einem zielführenden Verhalten und sorgt für die interne Multiplikation der freigesetzten Energie. Konkret richten immer mehr Mitarbeiter ihr Verhalten bewusst an ausgewählten Sinnthesen aus, so dass nach und nach alle Thesen authentisch gelebt werden. Der Culture Club als interne Projektgruppe schafft hierzu kontinuierlich Anlässe und Möglichkeiten und führt eigenständig Eigenland-Sessions zu den relevanten Themen durch, um darüber in den Austausch zu kommen und die Kultur unseres Unternehmens stetig weiterzuentwickeln.

Ein solches, Orientierung bietendes, Sinn stiftendes und Partizipation ermöglichendes Vorgehen zahlt sich langfristig aus: Die Mitarbeitern bringen ihr volles Potenzial zur Entfaltung ein und gestalten damit den Veränderungserfolg maßgeblich. Kreativität wird freigesetzt – neue, innovative Ideen entstehen. Der Transformationsprozess wird für alle erfüllender und erfährt eine ganz neue Energie. Das Unternehmen kann in seiner Entwicklung deutlich agiler und schneller voranschreiten, weil die gemeinsame Orientierung dabei hilft, eigenständig Entscheidungen zugunsten des gemeinsamen Erfolges zu treffen.

Literatur

- Janssen, B. (2016): Die stille Revolution: Führen mit Sinn und Menschlichkeit. Ariston-Verlag.
- Janssen, B. / Grün A. (2017): Stark in stürmischen Zeiten: Die Kunst, sich selbst und andere zu führen. Ariston Verlag
- Huizinga, J. (2009): Homo ludens. Vom Ursprung der Kultur im Spiel. Rowohlt Reinbek.
- Hüther, G. / Quarch, C. (2016): Rette das Spiel! Weil Leben mehr als Funktionieren ist. Hanser-Verlag.
- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen.

Hinweise zu den Autoren

Bodo Janssen

Bodo Janssen stieg nach dem BWL- und Sinologie-Studium ins elterliche Unternehmen ein. Anlässlich der vernichtenden Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung im Jahr 2010 geht er regelmäßig innerhalb von eineinhalb Jahren ins Kloster, um von namhaften Persönlichkeiten wie Pater Anselm Grün etwas über Führung zu lernen. Parallel befasst er sich mit den Erkenntnissen der positiven Psychologie und Neurobiologie. Im Spannungsfeld zwischen Spiritualität und Wissenschaft leitet Bodo Janssen in seinem Unternehmen einen führungs- und unternehmenskulturellen Paradigmenwechsel mit dem Ziel ein, eine authentische Unternehmenskultur zu entwickeln.

Kontaktdaten:

Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG, Friedrich-Ebert-Str. 69–71, 26725 Emden,
Tel.: +49 (0)49 21 89 970, Mail: b.janssen@upstalsboom.de, Internet: www.upstalsboom.de

Jan Oßenbrink

Jan Oßenbrink ist Gründer und Geschäftsführer der Eigenland® GmbH. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Geschäftsleitung bei nationalen und internationalen Unternehmen und erzielte mit seinen Teams zahlreiche Erfolge und Learnings. Zusätzlich ist er als Beirat bei der crossculture-academy und dem internationalen Technologievorreiter IPO.Plan tätig. Als Dozent an der Dualen Hochschule Baden Württemberg teilt er sein Wissen im Studiengang BWL-Bank für das Thema Change Management.

Kontaktdaten:

Eigenland GmbH, Markt 8, 45721 Haltern am See, Tel: +49 (0)23 64 50 52 942,
Mail: jo@eigenland.de, Internet: www.eigenland.de