

Ines Scheuffele, Katrin Keller,
Nina Charlotte Kelle-Gilles, Angelika Kindt, Rolf Dreier

mini-handbuch

Digitale Resilienz



E-Book inside

BELTZ

Scheuffele u. a.
mini-handbuch Digitale Resilienz

**Ines Scheuffele, Katrin Keller,
Nina Charlotte Kelle-Gilles,
Angelika Kindt, Rolf Dreier**

mini-handbuch
Digitale Resilienz

HERAUSFORDERUNGEN IN EINER (HOCH-)DYNAMI-
SCHEN ARBEITSWELT

MIT E-BOOK INSIDE

BELTZ

Haftungsausschluss: Alle vorgestellten Konzepte sind Anregungen, die nur von Fachpersonen nach eigenem Ermessen im Rahmen gesetzlicher Vorschriften genutzt und/oder variiert werden sollten. Autorin und Verlag übernehmen keinerlei Haftung.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-407-36788-4 Print
ISBN 978-3-407-36789-1 E-Book (PDF)

1. Auflage 2022

© 2022 Beltz Verlag
in der Verlagsgruppe Beltz • Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Umschlagillustration: Jonathan Bachmann
Satz und Herstellung: Victoria Larson
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln
finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 9

Das U-Bahn-Netz der Digitalen Resilienz – nur Metapher oder sinnhaftes System? 9

TEIL 1

AUF IN EINE NEUE WELT – HERAUSFORDERUNG UND GELEGENHEIT ZUGLEICH

Das 21. Jahrhundert – Veränderungen für die Arbeitswelt 14

Industrielle Revolutionen 15

Das Arbeitsleben im Wandel 17

Merkmale der Veränderung 19

Vier Generationen – ein Arbeitsmarkt 20

(Weiter-)Entwicklung von Berufen 25

Digitalisierung, digitale Transformation und digitaler Wandel – alles das Gleiche? 33

Krisen im digitalen Zeitalter 38

Das Wesen einer Krise 38

Krisen und Digitalisierung – Gefahr oder Chance? 39

Digitale Resilienz als Teil eines individuellen Krisenmanagements 43

Herausforderungen resilient überwinden – praktische Übungen 47

Das »Was ist gut?«-Tagebuch 47

Die Fähigkeiten-Mindmap 48

Glaubenssätze 50

Tun und Lassen 52

TEIL 2**»WENN DAS LEBEN ZITRONEN REICHT, MACHE LIMONADE DARAUS« – ANNÄHERUNGEN AN RESILIENZ****Facetten von Resilienz 58****Individuelle Resilienz – persönliche Schutzfaktoren und Verhaltensweisen 62****Teambasierte Resilienz – Zusammenhang von Kompetenzfeldern 64****Organisationale Resilienz – Unternehmen zwischen Stabilität und Flexibilität 74****Resilienz und Lernen 78****HALTung – Grundstein einer positiven Krisenwahrnehmung und Umdeutung 82****TEIL 3****HERAUSFORDERUNG »FÜHRUNG« – WEG VON DER HIERARCHIE HIN ZU EINER ZUKUNTSORIENTIERTEN ARBEITSKULTUR****4.0****Resilienz + Führung = ? 88****New Work und Digitalisierung 89**

Digitalisierung in der Arbeitswelt 89

New Work 91

Work-Life-Blending 93

Arbeitskultur 4.0 – Fazit 94

Leadership 4.0 96**Führung 98**

Was ist eigentlich Führung? 98

Verlauf von Führung 1.0 hin zu 4.0 100

Führung und Resilienz 103

Definition Resilienz 103

Kreislauf der Resilienz 104

- Resiliente Führung 107
Wie resilient bin ich? – Ein Selbsttest 110

Fazit 112

Krise: Doch dann kam die Pandemie ... 114

TEIL 4

PERMANENTE VERÄNDERUNG NACHHALTIG MEISTERN

Erfahrungen, Erkenntnisse, Sichtweisen 118

- Angepasste Arbeitsweise aufgrund der Digitalisierung 122

Enttäuschungen vorbeugen 126

- Auswirkungen konfliktbelasteter Veränderungsverläufe
abmildern 127

Kraftvolle Gestaltung des Unplanbaren 145

- Wirksamkeits- und Resilienz Helfer für vitale
Personen(-gruppen) 149

TEIL 5

WIE ICH LERLTE, DIE VERÄNDERUNG ZU LIEBEN!

Exkurs 158

Wo stehe ich in der digitalen Transformation 160

**Warum bin ich innovationsaffin und offen für Veränderungen (positiv
geframt)? 162**

Warum bin ich resilient und was bedeutet Resilienz? 166

Weitere Resilienzfaktoren 167

**So können Sie Ihre Resilienz für die digitale Realität trainieren (posi-
tiv framen) 180**

Resümee: Digitale Resilienz 182

TEIL 6
ANHANG

Autorinnen und Autor 188

Einleitung

INES SCHEUFFELE

DAS U-BAHN-NETZ DER DIGITALEN RESILIENZ – NUR METAPHER ODER SINNHAFTES SYSTEM?

Resilienz, New Work, agiles Arbeiten, Digitalisierung, die Verschmelzung von Privat- und Berufsleben, Personal- und Organisationsentwicklung – wenn über Arbeitswelt oder -kultur gesprochen oder geschrieben wird, ist es schwierig, diesen Begriffen aus dem Weg zu gehen. Doch warum genau sind diese Begriffe so zentral, dass eine Auseinandersetzung mit ihnen immer notwendiger wird?

Die Entwicklungen des 21. Jahrhunderts bringen zum einen einige Veränderungen mit sich, die eine notwendige Anpassung mit sich ziehen. Zum anderen werden alle diese Begrifflichkeiten auf die Probe gestellt, wenn es um das Bewältigen von Herausforderungen und Krisen geht.

Stellen Sie sich ein U-Bahn-Netz vor: Es gibt zahlreiche Strecken, die alle für eine eigene Linie stehen. Manche kreuzen sich, andere laufen parallel nebeneinander. An sich funktionieren sie, wie sie sollen. Sie befördern Personen von A nach B. Doch wird das Liniennetz von oben betrachtet, wird eines deutlich: durch das Kreuzen der Linien untereinander, kann eine breite Masse an Menschen ohne größeren Aufwand und auf unterschiedlichen Wegen an möglichst viele Orte transportiert werden. Wichtig ist hierbei das Zusammenspiel mehrerer Linien.

Fällt eine Linie aus oder hat technische Probleme, spüren das die Fahrgäste aller anderen Linien ebenso. Ein reibungsloses Zusammenarbeiten ist demnach ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Beziehen wir diese Metapher nun auf die eingangs genannten Begriffe wird schnell deutlich, dass es im Arbeitsleben ebenfalls darum geht, ein funktionierendes »Liniennetz« zu haben beziehungsweise dieses aufzubauen, damit ein reibungsloser Transfer gewährleistet werden kann.

Doch was passiert in Zeiten der Krise, Zeiten von Veränderung und in Zeiten, in denen das private Ich nicht mit dem beruflichen Ich synchronisiert ist oder sich schwer damit tut, Schritt zu halten? Wie lässt sich mit Herausforderungen umgehen, die eine Entscheidungs- und Handlungsnotwendigkeit mit sich ziehen?

Hier möchten wir im vorliegenden Buch von »digitaler Resilienz« sprechen. Um den Begriff der digitalen Resilienz greifbar zu machen, betrachten wir in den einzelnen Beiträgen einige Themengebiete rund um diese Thematik intensiver.

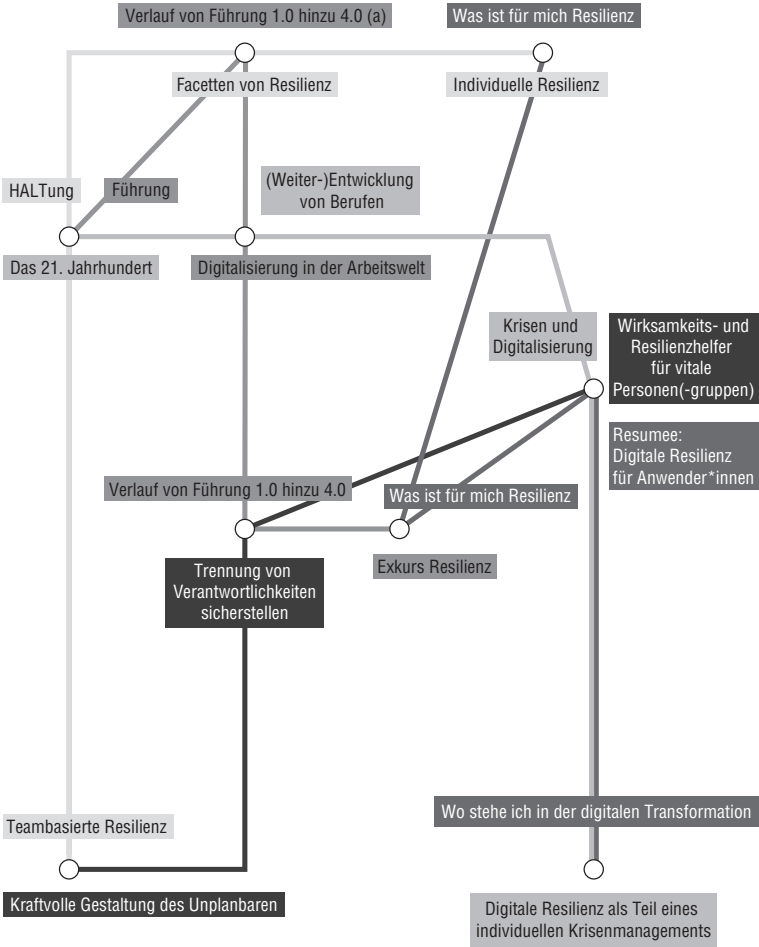
Um die Fahrplanmetapher noch greifbarer zu machen, orientiert sich dieses Mini-Handbuch am U-Bahn-Netzplan (s. Abbildung auf der gegenüberliegenden Seite), den Sie in Farbe bei den Online-Materialien finden. Es gibt fünf verschiedene Linien, die sich unterschiedlichen Themen widmen. Die Haltestellen symbolisieren die einzelnen Unterkapitel, mit denen sich die Linien beschäftigen. Die Knotenpunkte, an denen sich die Linien untereinander kreuzen, stellen die inhaltlichen Überschneidungen der einzelnen Themen dar.

Sie als Leserin oder Leser können das Handbuch also entweder chronologisch lesen oder aber auf dem »U-Bahn-Plan« nachschauen, in welche Linie Sie zuerst einsteigen möchten und sich somit für eine ganz eigene Strecke entscheiden.

Für diejenigen, die das Handbuch gern klassisch linear lesen möchten, hier ein kurzer thematischer Überblick:

- Zu Beginn beleuchten wir die Veränderungen, die das 21. Jahrhundert für das Arbeitsleben mit sich bringt, betrachten die unterschiedlichen Generationen auf dem Arbeitsmarkt werden und blicken auf das, was es mit Krisen im digitalen Zeitalter auf sich hat.

- T1: auf in eine neue Welt – Herausforderung und Gelegenheit zugleich
- T2: „Wenn das Leben Zitronen reicht – mache Limonade daraus“ – Annäherungen an Resilienz
- T3: Herausforderung „Führung“ – Weg von der Hierarchie hin zu einer zukunftsorientierten Arbeitskultur 4.0
- T4: Permanente Veränderung nachhaltig meistern
- T5: Wie ich lernte, die Veränderung zu lieben! Ein Erfahrungsbericht einer working silver lady



- Anschließend stellen wir verschiedene Facetten von Resilienz vor und wieso Haltung in diesem Kontext von hoher Bedeutung ist.
- Davon ausgehend widmen wir uns den Herausforderungen, denen sich Führungskräfte in einer digitalen Arbeitswelt stellen müssen und geben ein Einblick in die Begrifflichkeit »New Work«.
- Des Weiteren setzen wir uns damit auseinander, welche Wechselwirkung zwischen Widerstandsfähigkeit und Widerstandstätigkeit herrscht und wieso eine Berücksichtigung beider Begrifflichkeiten so wichtig ist. Darüber gehen wir der Frage nach, wie durch die Kombination von Widerstandsfähigkeit und -tätigkeit sowie Anpassungsfähigkeit und -tätigkeit die gewünschte Wirksamkeit erzielt wird.
- Abschließend rundet ein persönlicher Erfahrungsbericht die Reise durch das Thema »digitale Resilienz« ab.

Ines Scheuffele

Teil 1

**Auf in eine neue Welt
– Herausforderung und
Gelegenheit zugleich**

INES SCHEUFFELE

Das 21. Jahrhundert – Veränderungen für die Arbeitswelt

Veränderung ist Teil aller Leben. So wie sich unser Spiegelbild mit zunehmendem Alter oder die Natur sichtbar verändern, finden auch ständig kulturelle und industrielle Veränderungen statt. Es gibt einige Veränderungen die wir schnell bemerken und es gibt andere, für die ist ein Blick in die Vergangenheit notwendig, um sie klar zu erkennen.

WICHTIG

Schnell wird klar, dass Veränderung eine Konstante bildet, die jeder Mensch innerhalb seines Lebens täglich erfährt.

Werden die letzten Jahrhunderte der westlichen Welt beobachtet, können wichtige Entwicklungen aufgezeigt werden, die einen tiefgreifenden Wandel herbeigeführt haben: gesellschaftlich, wirtschaftlich und politisch. Dabei erfuhren Normen und Werte, das Privat- und das Berufsleben sowie Staatsformen besondere Veränderungen, die für unsere Gegenwart den Grundstein gelegt haben (Unkrig 2020, S. 2) Solche einschneidenden Entwicklungen lassen sich alle paar Jahrhunderte beobachten. Die Erfindungen der Brille, von Strom, von Impfungen, die Trennung von Kirche und Staat, das Wissen um das Universum und die Physik, das Wahlrecht der Frau sowie ihr Zugang zu Bildung sind hierbei nur einige wenige unterschiedliche Beispiele, die für bahnbrechende Veränderungen im soziokulturellen und beruflichen Leben von Menschen stehen.

Die nächsten Seiten dieses Kapitels stellen einige Themen, Aspekte oder Entwicklungen vor, die den Wandel des Arbeitslebens

im 21. Jahrhundert maßgeblich beeinflusst haben und/oder es nach wie vor tun. Da jeder einzelne Unterpunkt eine bereits existierende breite Forschungslandschaft mit sich bringt, kann hier lediglich ein Querschnitt aufgezeigt, jedoch längst nicht das gesamte Ausmaß der einzelnen Themen vorgestellt werden.

INDUSTRIELLE REVOLUTIONEN

Da wir uns in diesem Mini-Handbuch mit den Herausforderungen der aktuell (hoch-)dynamischen Arbeitswelt beschäftigen, ist ein Blick auf die verschiedenen Stationen industrieller Revolution aufschlussreich.

INFO: DIE VIER STATIONEN INDUSTRIELLER REVOLUTION

Erich R. Unkrig (2020, S. 2) nennt vier wichtige industrielle Revolutionen, deren Übergänge sich teils deutlich voneinander abgrenzen lassen, teils stark ineinander verschwimmen.

- *Industrie 1.0:* Etwa um das Jahr 1800 wandelt sich die Agrarwirtschaft zu einer Industriegesellschaft. Durch die verstärkte Nutzung der Dampfkraft und die Mechanisierung der Produktion werden zahlreiche industrielle Veränderungen und Entwicklungen angestoßen. Webstühle zum Beispiel mussten nicht mehr per Muskelkraft angetrieben werden.
- *Industrie 2.0:* Ende des 19. Jahrhunderts läutet die Elektrifizierung die zweite industrielle Revolution ein. Produktionsabläufe wurden immer weiter automatisiert, Massenfertigungen durch die Fließbandtechnik ermöglicht. Auch das administrative Arbeiten im Büro und dort anfallende Arbeitsprozesse erhielten durch Telefon und Telegramm eine erhebliche Beschleunigung der Produktivität.

- *Industrie 3.0:* Mit der Erfindung des Computers in den 40er-Jahren des 20. Jahrhunderts beginnt die dritte industrielle Revolution. Die bereits in der zweiten Revolution begonnene Automatisierung von Produktionsabläufen wird durch den immer größer werdenden Einsatz von Informationstechnologien ständig verstärkt und ausgebaut. Mit der Einführung der Personal Computer (PC) in den 1970er-Jahren wird ein neuer Industriezweig geboren.
- *Industrie 4.0:* Der Übergang zur vierten Revolution kam fließend mit der fortschreitenden Digitalisierung, der Erfindung des Internets, der Robotik, dem Ausbau des Quantencomputings, künstlicher Intelligenz, autonomen Fahrzeugen sowie der Nano- und Biotechnologie. Mensch, Maschine und digitalisierte Prozesse arbeiten symbiotisch miteinander und Prozesse verschmelzen zunehmend.

Wenn wir die einzelnen Revolutionen genauer betrachten, lässt sich deutlich erkennen, dass die Entwicklungssprünge der vergangenen 200 Jahre in immer kürzeren Abständen auftreten und immer schneller eine Anpassung unserer Umwelt mit sich bringen. Dies unterstreicht die eingangs getätigte Aussage vom stetigen Wandel und der Veränderung als Konstante des Lebens, »wenngleich sich das Tempo der Veränderungen in den letzten Jahrzehnten rasant erhöht hat« (Unkrig 2020, S. 2).

Einige von Ihnen, liebe Lesende, werden sich sicherlich deutlich an einige Entwicklungen oder Veränderungen erinnern, die im Zuge der letzten beiden industriellen Revolutionen auftraten. Der erste Heim-PC; die erste privat versandte E-Mail, Telefonleitungen und das World Wide Web, die sich zunächst nicht vertrugen, da die Telefonleitung das Nadelöhr war, das entweder zum Telefonieren oder zum Surfen genutzt werden konnte. Einige werden sich sicher an die ersten Handys erinnern, die in keine Hosen- oder Jackentasche passen. Noch viele weitere Beispiele ließen sich aufzählen.

Doch nicht nur für uns selbst bedeuten diese industriellen Revolutionen eine stetige Neugestaltung unserer (privaten) Umwelt, auch die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahrzehnten rasant weiterentwickelt.

DAS ARBEITSLEBEN IM WANDEL

Wo Menschen zusammenkommen, da gibt es Arbeit. In jeglichen Zusammenkünften – seien es Gesellschaften, Gemeinschaften, Völker oder Staaten und es gibt zahlreiche weitere Begrifflichkeiten – ist Arbeit ein bekannter Begriff und Teil des Lebens. Bevor wir uns dem Wandel des uns bisher bekannten Arbeitslebens widmen, dem wir gerade durch die Digitalisierung gegenüberstehen, soll der Begriff »Arbeit« genauer betrachtet werden.

Die folgende Definition aus dem Gabler Wirtschaftslexikon bezieht sich explizit auf die Erwerbsarbeit, die zum Sichern von Existenz verrichtet wird. Da dieses Kapitel vorrangig das Arbeitsleben behandelt, ist dies wichtig zu erwähnen, denn zum Beispiel auch Hausarbeit, Sport oder andere Tätigkeiten fallen unter den Begriff »Arbeit«, da diese sowohl zielgerichtet als auch sozial, planmäßig, bewusst, körperlich und/oder geistig sein können.

INFO: DEFINITION VON ARBEIT

»Zielgerichtete, soziale, planmäßige und bewusste, körperliche und geistige Tätigkeit. Ursprünglich war Arbeit der Prozess der Auseinandersetzung des Menschen mit der Natur zur unmittelbaren Existenzsicherung; [sie] wurde mit zunehmender sozialer Differenzierung und Arbeitsteilung und der Herausbildung einer Tauschwirtschaft und Geldwirtschaft mittelbar« (Gabler Wirtschaftslexikon 2021 a).

War Arbeit zu Beginn dazu da, das eigene (Über-)Leben zu sichern und sich und seine Familie zu versorgen, hat der Wandel der Zeit dazu geführt, dass Arbeit weitestgehend inzwischen ein Konglomerat von Fähigkeiten, Interessen, eigenen Wünschen und Zielerreichungen geworden ist. In der westlichen Welt können zahlreiche Menschen selbst entscheiden, welchen beruflichen Weg sie einschlagen und welchen Beruf sie ausüben möchten.

Mangelnder Zugang zu Bildung oder entsprechende Lebensumstände machen dies jedoch nicht für alle Menschen möglich – dieser Notstand ist zwar nach wie vor hochaktuell, soll an dieser Stelle nicht weiter beleuchtet werden. Gravierende Unterschiede im Bildungsverständnis sind ebenfalls für Differenzen verantwortlich.

LITERATURTIPP

Wer sich in dieses Thema weiter vertiefen möchten, dem empfehlen wir die Studie zum »Bildungsverständnis im europaweiten Vergleich. Analyse von Konzeptionen und Narrativen der EU-Kommission und ausgewählter EU-Länder« von Maren Lübcke und Klaus Wannenmacher: https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr49_Studie_Bildungsverstaendnis_im_europaweiten_Vergleich_web.pdf

Im Mittelalter und zu Teilen auch noch im 20. Jahrhundert, welches noch nicht allzu weit entfernt ist, war es üblich, den gleichen Beruf auszuüben wie der Vater – und teilweise wie die Mutter oder weitere Familienangehörige. Gerade Handwerksbetriebe oder gastronomische Stätten konnten beziehungsweise können oft auf eine langjährige Familientradition zurückblicken. Ein Studium war nicht für jeden zugänglich und auch die Wahl eines selbst gewählten Berufs war nicht ohne Weiteres möglich. Oft hing die Existenz ganzer Familien an der Fortführung des Familienbetriebs. Lange Zeit war zudem der