



# Zusammenarbeit und Kultur – eine Frage der Haltung

Prof. Dr. Heike Nettelbeck

Fachbereich Wirtschaft (fbw) / Zentrum für Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik (ZNWU),  
Hochschule Darmstadt

# Wer bin ich?

## Qualifikationen:

- Maschinenbaustudium (Dipl.-Ing.)
- Qualitäts- und Umweltmanagement (MBA)
- Promotion im Bereich Managementsysteme (Dr.-Ing.)
- Systemisches Coaching (Coach FH)



## Berufliche Stationen:

- Wissenschaftliche Mitarbeiterin (Fraunhofer IAO)
- Beraterin Personalentwicklung, Persönliche Referentin des Vorstands, Qualitätsmanagerin, Leiterin Unternehmensorganisation (Heidelberger Druckmaschinen AG)
- Senior Consultant und Geschäftsführerin (Stach's Unternehmensberatung)
- Professorin für Management und Organisation (Hochschule Darmstadt)

# Was mache ich?

## Themen:

- Führung und Management
  - Strategie- und Unternehmensentwicklung
  - Personal- und Organisationsentwicklung
  - Systemisches Coaching
- Forschungsprojekt „Führen in der Krise“  
in Kooperation mit der Gesellschaft für Organisation (gfo)



## Funktionen:

- Mitglied des Fachbereichsrats Wirtschaft
- Studiengangkoordination Wirtschaftsingenieurwesen
- Leitung der Abteilung Unternehmensethik und -verantwortung am ZNWU
- Mitglied im Herausgeberbeirat der Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)

# Wem nützt das?



Gesellschaftliches Engagement



Podiumsdiskussion  
 Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrendt, HEAG Holding AG, Darmstadt  
 Prof. Dr. Thomas Böring, Hochschule Darmstadt  
 Prof. Dr. Friederike Edler, Hochschule Darmstadt  
 Mag. Christian Felber, Gemeinwohl-Ökonomie, Wien  
 Dr. Friederike Habermann, Freie Wissenschaftlerin  
 Moderation: Prof. Dr. Ulrich Kläh, Hochschule Darmstadt  
 Dr. Kirsten Mensch, Schader-Stiftung

Lebenslanges Lernen

Forschungs-transfer



# Woran knüpfe ich heute an?

Vortrag von Rosel Schneider im September:

## Unterschiedliche Persönlichkeitstypen – Kompetenz in Ihren Vereinen

Wie wir sind ...

Die eigenen Stärken und die der anderen kennen

<b>Dominant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkt</li> <li>• Ergebnisorientiert</li> <li>• Bestimmt</li> <li>• Willensstark</li> <li>• Energisch</li> </ul>	<b>Initiativ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrovertiert</li> <li>• Begeistert</li> <li>• Optimistisch</li> <li>• Ausgelassen</li> <li>• Lebhaft</li> </ul>
--	---

- Analytisch
- Ausgeglichen

Rosel Schneider – Organisationsberatung

Unterschiedliche Persönlichkeiten

Aufgrund ...

- unserer Gene
- unserer Sozialisation
- unserer LEBENSerfahrungen

Rosel Schneider – Organisationsberatung

Unterschiedliche Persönlichkeiten

Das Eisberg Modell

„Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar“

Antoine de Saint-Exupéry  
Der kleine Prinz

<b>Sichtbar</b>	Verhalten	Mimik	Kleidungsstil	ZDF
<b>Unsichtbar</b>	Bedürfnisse	Haltung	Gefühle	Werte
	Sehnsüchte	Schmerzen	Wahrnehmungen	

Rosel Schneider – Organisationsberatung – Darmstadt – www.roselschneider.de

© Rosel Schneider – 19.09.2021 – Folie 16

Was brauchen wir, um zufrieden und produktiv zusammenarbeiten und -leben zu können?

- Sich selbst und anderen positiv begegnen. „Ich bin ok, Du bist ok“ - Abstinenz von Bewertungen und Vorurteilen einüben.
- Selbstreflexion routiniert praktizieren, Selbststeuerung verbessern.
- Sich bewusst machen, dass wir alle unterschiedlich sind und die Chancen in der Unterschiedlichkeit sehen.
- Sich an seine Mitmenschen in einem gewissen Maße anpassen, damit ein kreatives und harmonisches Miteinander gelingen kann.
- „Begeisterung, Wohlwollen und Verbundenheit sind Dünger für das Gehirn“. Mit konstruktivem Feedback und wertschätzender Kommunikation dürfen Sie über sich hinaus wachsen und gute Lösungen finden\*.

\*Prof. Gerald Hüter, Göttingen

Rosel Schneider – Organisationsberatung – Darmstadt – www.roselschneider.de

© Rosel Schneider – 19.09.2021 – Folie 17

## Was vermute ich über Ihre (Gemeinsamkeiten in der) Persönlichkeit?



Sie sind Menschen, die für etwas brennen...  
die

- eine große **Leidenschaft** für ein Herzensanliegen / Hobby haben
- einen **Sinn** in Ihrem Tun sehen
- eine **Vision** haben, was Sie mit Ihrer Vereinsarbeit erreichen möchten
- von **Werten** geprägt sind, nach denen Sie handeln

# Was vermute ich über Ihre Zusammenarbeit und Kultur im Verein?

- **Unterschiedliche Persönlichkeiten**  
(Missverständnisse, Konflikte, ...)
- **Schwierige Rahmenbedingungen**  
(Zeit, Geld, ...)
- **Herausfordernde Selbstorganisation**  
(Verantwortungsübernahme, Aufgabenverteilung, ...)
- **Mangelnde Wertschätzung / Anerkennung** (Sichtbarkeit, Image, ...)

führen leicht zum „Ausgebrannt-Sein“ und wirken sich negativ auf die Kultur aus.



# Was versteht man unter Kultur?

Kultur ist die **Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen** einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.

Phänomene, die empirisch wahrnehmbar, beobachtbar, fassbar sind (Percepta)



Phänomene, die den tieferliegenden Bestandteil von Kultur ausmachen (Concepta)

Quelle: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 474ff.; Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 118 ff.

# Warum ist die Haltung der Schlüssel zu einer gelingenden Zusammenarbeit und tragfähigen Kultur?

- Haltung erzeugt **Resonanz**
- Resonanz bewirkt **Beziehung**
- Beziehung fördert **Zusammenarbeit**
- Zusammenarbeit stärkt **Kultur**



Quelle: <https://www.thomas-kuenne.de/der-mensch-als-resonanzkoerper/>; Permantier, Martin (2019): Haltung entscheidet, Vahlen; [www.haltung-entscheidet.de](http://www.haltung-entscheidet.de)

# Was bewirkt eine positive Haltung?

**Das Leben ist ein Spiegel,  
wenn du hineinlächelst, lächelt es zurück.**

*Georg Bernhard Shaw*

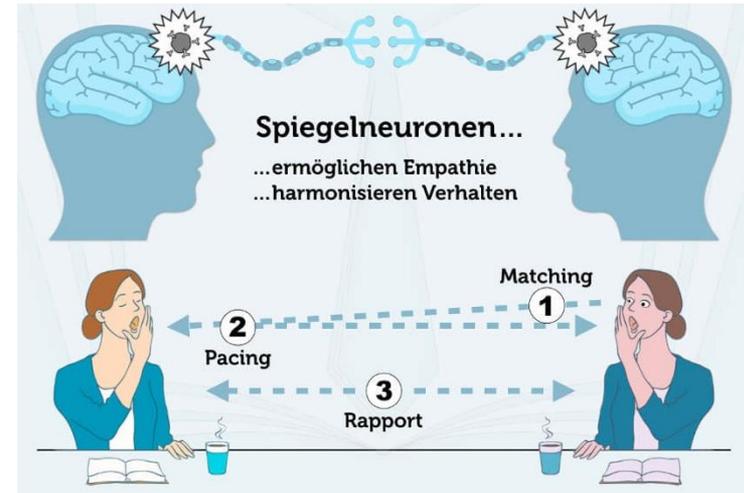


# Wie kommen Resonanz und Beziehung zustande?

Wird eine Person bei einer Tätigkeit beobachtet, so können die gleichen neuronalen Aktivitäten bei dem Beobachter registriert werden, wie sie bei dem Handelnden selbst auftreten.

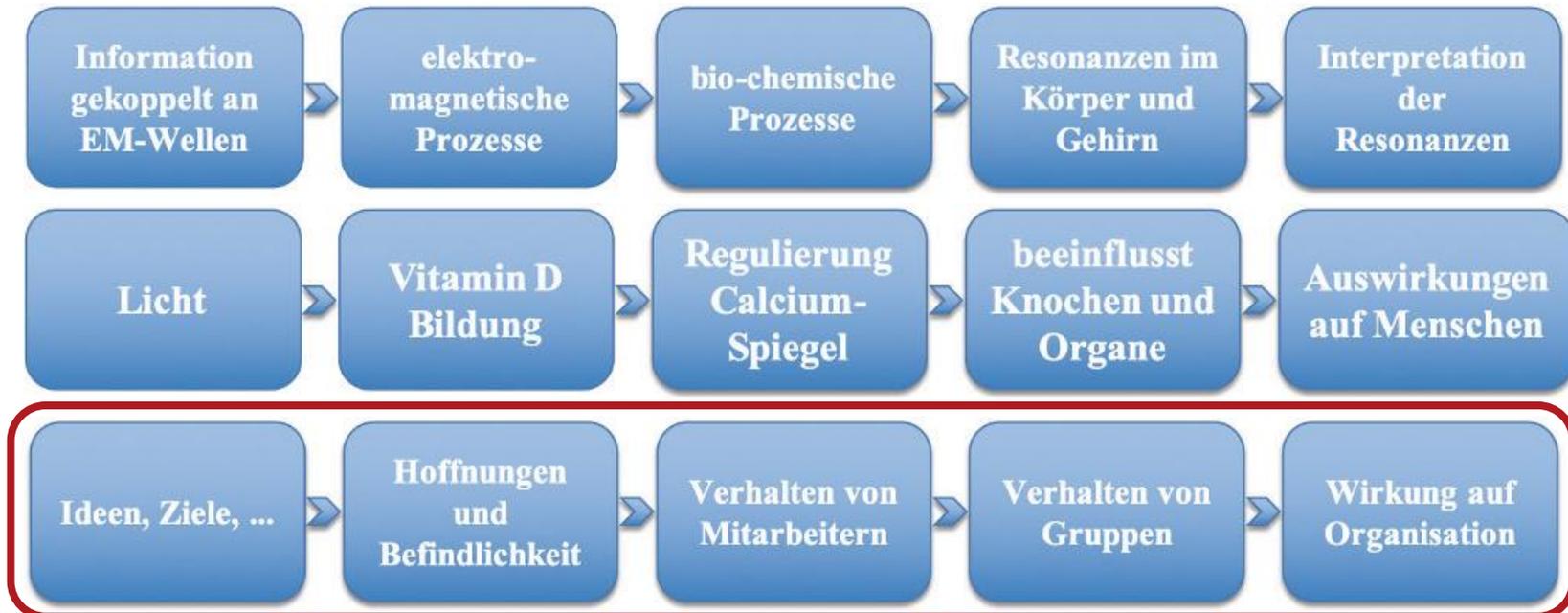
Tatsächlich können aber auch Intentionen erkannt werden, also eine vom Handelnden nur gedachte Aktion.

Da es so aussieht, als spiegeln die Neuronen des Rezipienten die Neuronen des Handelnden wieder, wurden sie **Spiegelneuronen** genannt. Sie repräsentieren die ersten wahrnehmbaren Wirkungen einer zugrundeliegenden Resonanz mit anderen Frequenzfeldern im Gehirn.



Quelle: <https://karrierebibel.de/spiegelneuronen/>; Gehlert, Thomas (2019): System-Aufstellungen und ihre naturwissenschaftliche Begründung, Springer Gabler, S. 515; <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

# Wie wirken Haltung, Resonanz, Beziehung auf Organisationen?



Quelle: Gehlert, Thomas (2019): System-Aufstellungen und ihre naturwissenschaftliche Begründung, Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis, Springer Gabler, S. 284 ff.; <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

# Wie kann man seine Haltung verändern?

(Modell der 6 Haltungen nach Martin Permantier)



Die Entwicklung unserer inneren Haltung wird geprägt durch unser Elternhaus, unser soziales Umfeld, die Kultur, in der wir leben, und unseren eigenen Wunsch nach Selbstentwicklung.

Wir fangen alle bei Null an und erweitern schrittweise unser Kompetenzspektrum. Jede neue Haltung vergrößert den Raum der inneren Freiheit und erweitert unser Handlungsspektrum.

Quelle: Permantier, Martin (2019): Haltung entscheidet, Vahlen; [www.haltung-entscheidet.de](http://www.haltung-entscheidet.de)

# Was bedeuten die unterschiedlichen Haltungen? (1/3)



## Selbstorientiert- Impulsiv

- kein reflektierendes Denken
- keine Empathie
- in Verteidigungshaltung
- die anderen sind immer schuld



## Gemeinschaftsbestimmt- Konformistisch

- Regeln und Normen
- Gehorsam und Unterordnung
- Identität durch Zugehörigkeit zu einem „Wir“
- Hoher Anpassungsdruck, Konfliktvermeidung

Quelle: Permantier, Martin (2019): Haltung entscheidet, Vahlen; [www.haltung-entscheidet.de](http://www.haltung-entscheidet.de)

# Was bedeuten die unterschiedlichen Haltungen? (2/3)



## Rationalistisch- Funktional

- beginnende Selbstwahrnehmung
- differenzierter Blick auf uns selbst
- verschiedene Perspektiven möglich
- Wunsch nach eigener Meinung und Abgrenzung
- von externen Anforderungen getrieben



## Eigenbestimmt- Souverän

- eigene Werte und Vorstellungen
- starke Zielorientierung
- Wunsch nach Selbstoptimierung
- großes „Ego“

Quelle: Permantier, Martin (2019): Haltung entscheidet, Vahlen; [www.haltung-entscheidet.de](http://www.haltung-entscheidet.de)

# Was bedeuten die unterschiedlichen Haltungen? (3/3)



## Relativierend- Individualistisch

Werte

- Hinterfragen der eigenen Sichtweise
- Zunehmendes Empathievermögen
- Emotionales Innenleben als Wahrnehmungsressource
- Zielgruppenorientierte Kommunikation



## Systemisch- Autonom

Sinn

- Konstruktgewahrsein bzgl. eigener subjektiver Deutungsmuster
- Fähigkeit zur Multiperspektivität und zum Umgang mit Mehrdeutigkeit
- Respekt für die Individualität und Autonomie unseres Gegenübers
- Verantwortung für uns selbst, unser Denken, Fühlen und Handeln

Quelle: Permantier, Martin (2019): Haltung entscheidet, Vahlen; [www.haltung-entscheidet.de](http://www.haltung-entscheidet.de)

# Was bewirkt die Haltung in der Zusammenarbeit?



Quelle: Permantier, Martin (2019): Haltung entscheidet, Vahlen; [www.haltung-entscheidet.de](http://www.haltung-entscheidet.de)

# Was muss in Systemen außer Haltung noch alles „stimmen“?

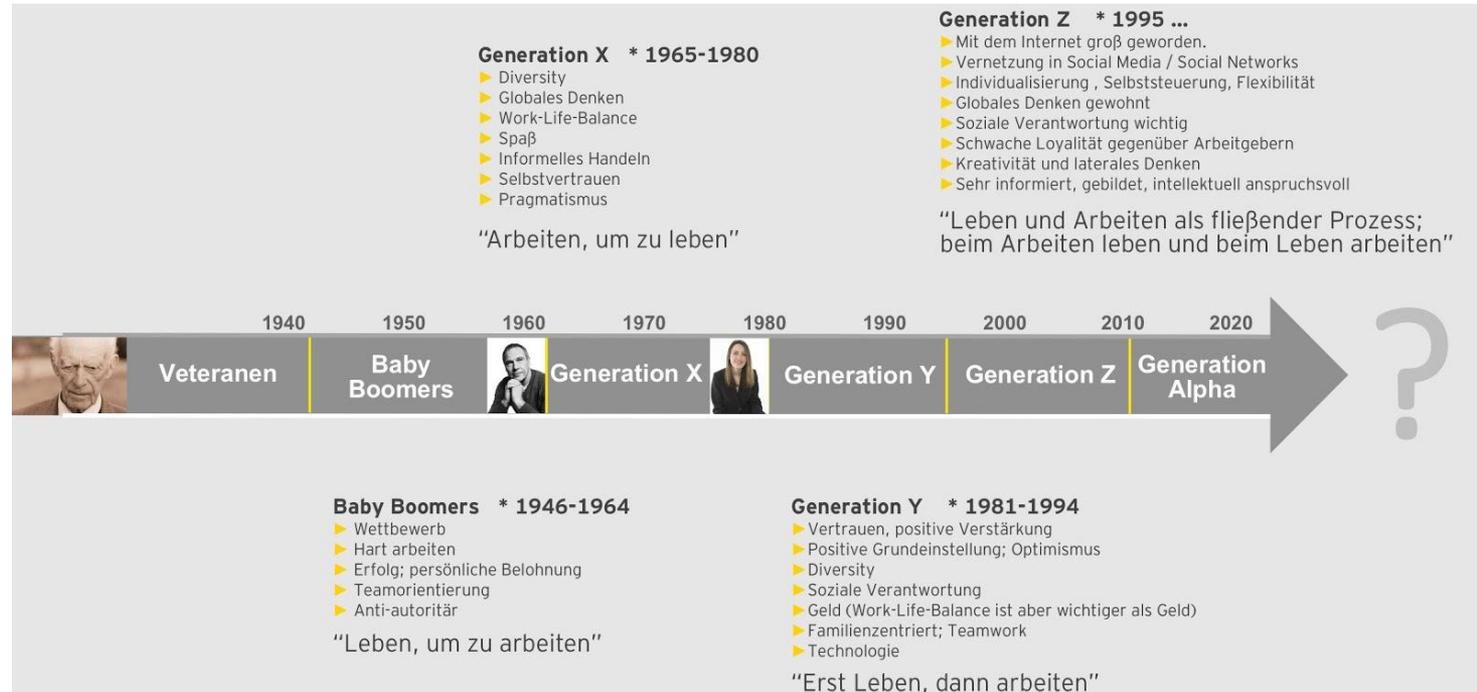


Eine entwickelte Persönlichkeit braucht ein entwickeltes Umfeld.

Entwickeln sich nur die Persönlichkeiten, werden sie sich in der alten Struktur nicht wohl fühlen.

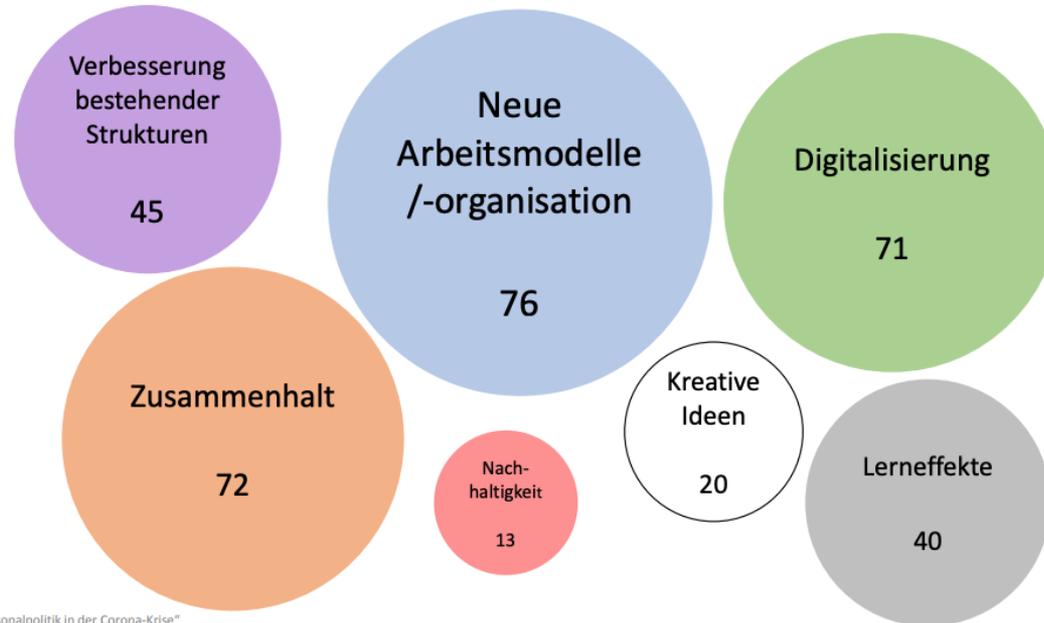
Quelle: Permantier, Martin (2019): Haltung entscheidet, Vahlen; [www.haltung-entscheidet.de](http://www.haltung-entscheidet.de)

# Wie ändern sich Bedürfnisse von Generationen?



Quelle: <https://www.manpower.de/neuigkeiten/der-joblog/detail/leadership-fuer-4-generationen-auf-dem-arbeitsmarkt-generation-z-ist-der-trend-generation-y-die-realitaet-274/>

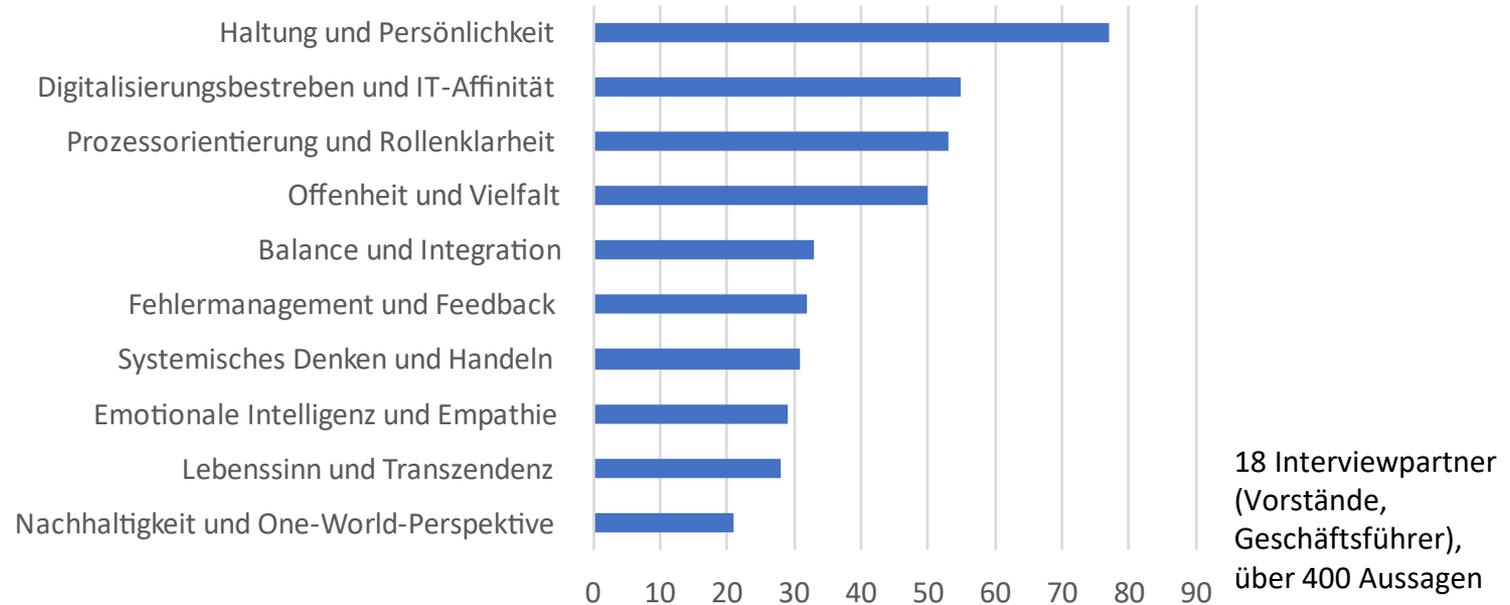
# Welche Chancen bietet die Corona-Krise – vielleicht auch für Vereine?



© IBE (2020): „Personalpolitik in der Corona-Krise“

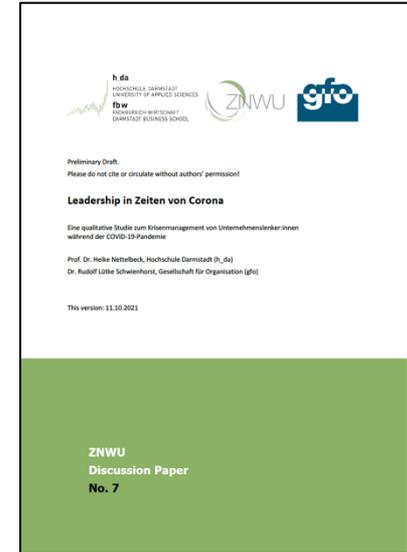
Quelle: Rump, Jutta et. al. (2020): Personalpolitik in der Corona-Krise: Eine Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE (23.-30. März 2020), S. 35

# Welche Charakter-Dimensionen waren in der Corona-Krise relevant? (Ergebnisse meines Forschungsprojekts)



# Welche Erfolgsfaktoren sehe ich für zukünftige (Führungs-) Kultur – und vielleicht Vereinskultur?

1. Eigene Haltung (vor-)leben
2. Sinn finden und vermitteln
3. Emotionale Intelligenz und Empathie zeigen
4. Eine moderne Fehler- und Feedback-Kultur leben
5. Systemisch Denken und Handeln
6. Offenheit und Vielfalt fördern
7. Unterschiedliche Interessen ausbalancieren und integrieren
8. Nachhaltig agieren und eine „One-World“-Perspektive einnehmen
9. Für Prozessorientierung und Rollenklarheit sorgen
10. Digitalisierung sinnvoll nutzen



# Welche Fragen könnten heute Abend zum Wein passen?

- 1. Was treibt Sie an?**  
(Leidenschaft)
- 2. Warum engagieren Sie sich für Ihren Verein?** (Sinn)
- 3. Wie wünschen Sie sich die Zukunft für Ihren Verein?**  
(Vision)
- 4. Was leitet Sie in Ihrem Verhalten?** (Werte)





**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !**