

V  
M E N S C H  
W O H N O R T  
I N T E R N A T I O N A L  
E T H I K  
G E S U N D H E I T  
S E L B S T Ä N D I G K E I T  
F A M I L I E  
S I C H E R U N G  
K O M P E T E N Z  
M E T H O D E N  
O R G A N I S A T I O N  
T  
4.  
0

## Booksprint Vereinbarkeit 4.0

Kapitel 11:

## Vereinbarkeit von Arbeit und neuen Methoden

Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten des Zusammenarbeitens und Entwickelns. Diese sind vor allem durch hohe Geschwindigkeit, viel Interaktion und Partizipation geprägt. Im Folgenden werden einige dieser „Tools“ vorgestellt: Was es gibt, welche Unterschiede bestehen und welche Vorteile die vorgestellten Methoden und Formate beinhalten.

## Umdenken und aktiv agieren in der VUCA-Welt

BIRGIT GOSEJACOB



### VUCA ... – was bedeutet das?

Unsere Welt ändert sich immer schneller: Strukturen, die uns Sicherheit und Halt gaben, lösen sich auf. Dies

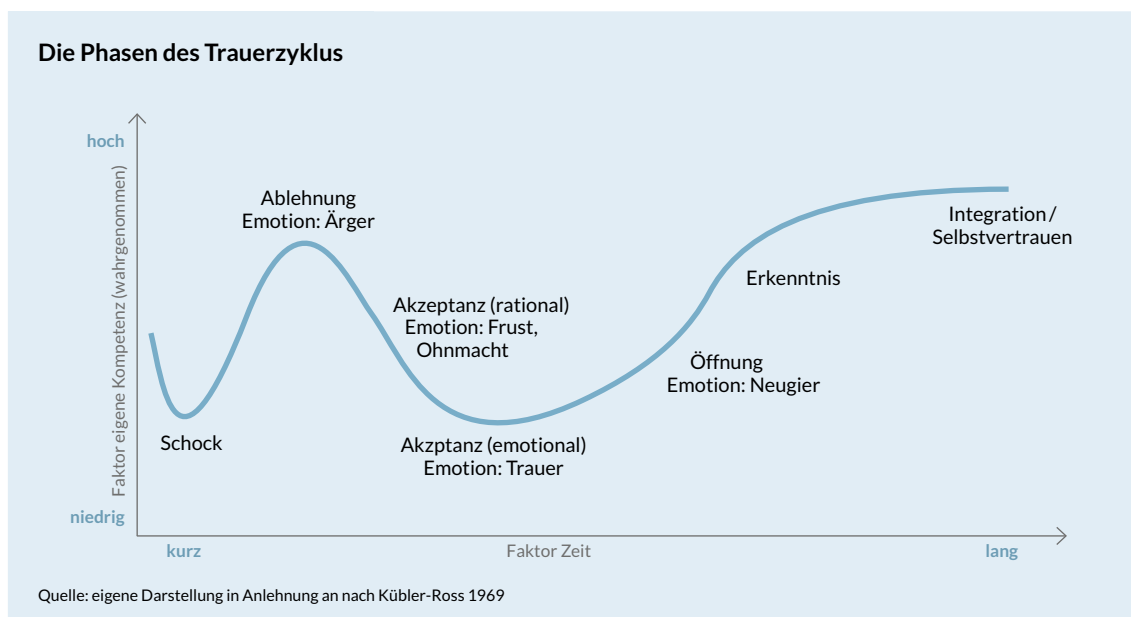
gilt sowohl für das Arbeitsumfeld, als auch für Gesellschaft und Politik.

Ein Begriff, der diesen Zustand beschreibt, ist VUCA. Dieses Akronym steht für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Mit anderen Worten: Nichts ist mehr stabil, sicher, einfach oder klar. Geschaffen wurde dieses Akronym bereits Anfang der 1990er Jahre von einer US-amerikanischen Militärakademie, um die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Heute betrifft VUCA uns alle und gerade in der Unternehmenswelt gilt, dass die einzige Sicherheit in der ständigen Unsicherheit besteht.

Wir sind gewohnt, unser Denken und Handeln in ausgeklügelten Prozessen zu strukturieren, die nach Möglichkeit einen Standard für eine Vielzahl von Anwendungen darstellen und über einen möglichst langen Zeitraum genutzt werden. Das gibt

Halt, Struktur und Sicherheit. Orientierung bieten Businesspläne, Stellenbeschreibungen, in Organigrammen dargestellte Hierarchien und eine Vielzahl von Kennzahlen. Der Arbeitsalltag folgt einem mehr oder weniger festen Rhythmus, Mitarbeitende haben oft seit Jahrzehnten einen fest umrissenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich. Veränderungen werden in diesem Umfeld eher als Störfaktoren empfunden, treffen oft auf Widerstand und benötigen vor allem eins – Zeit.

VUCA bedeutet jedoch das genaue Gegenteil – hier ist in hohem Maße Flexibilität gefordert. Neue Ideen müssen her – nicht nur einmal, um einer bestimmten Herausforderung erfolgreich zu begegnen, sondern ständig. Statt einer Herausforderung gibt es oft mehrere gleichzeitig, die einen oder verschiedene Bereiche betreffen. Um in einem solchen Umfeld handlungsfähig und erfolgreich zu bleiben, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die innovatives Denken, Kreativität und flexibles Handeln auf allen Ebenen ermöglichen. Gleichzeitig muss erkannt werden, dass Veränderungen keine temporären Ausnahmereignisse, sondern kontinuierliche Veränderungsprozesse der Normalfall sein werden.



### Gefragt sind Flexibilität statt Stabilität, Individualisierung statt Standard

Man kann VUCA fürchten, den Kopf in den Sand stecken und hoffen, dass sich alles schon irgendwie geben wird. Damit riskiert man jedoch, dass aus der passiven Haltung heraus die Veränderung alle Betroffenen in eine Art Schockstarre versetzt. Um mit der neuen Situation aus diesem Schock heraus wieder handlungsfähig werden zu können, müssen verschiedene Phasen durchlaufen werden: Der „Trauerzyklus“ (nach Kübler-Ross 1969; Abbildung oben).

Unsere VUCA-Welt lässt hierfür nur noch wenig Zeit und Spielraum. Die Veränderungen erfolgen zu schnell und vor allen Dingen fortlaufend. Was ist also zu tun, um zu vermeiden, durch den Initiationschock im Rahmen einer Veränderung, die man selbst passiv erlebt, in den „Trauerzyklus“ zu verfallen?

Gerade hier bietet die VUCA-Welt eine große Chance. Wer bereit ist, Althergebrachtes loszulassen und Neues zuzulassen, kann aktiv Veränderungen selbst gestalten und dabei Potenziale freisetzen, die völlig neue Perspektiven und Möglichkeiten schaffen können.

### Perspektivwechsel innerhalb des Unternehmens

In den meisten Unternehmen und Organisationen werden Entscheidungen ganz oben in der Hierarchie getroffen und von den Mitarbeitenden umgesetzt – mal mit mehr, mal mit weniger Verständnis für die jeweilige Maßnahme und mit entsprechend mehr oder weniger Motivation, Elan und Erfolg.

Mitarbeitende haben zum Teil bereits andere Unternehmen und Unternehmenskulturen kennengelernt, sie haben eventuell bereits in völlig anderen Berufen gearbeitet, gehen außerhalb der Arbeit eigenen Interessen nach und bilden sich oft auch privat weiter. Sie können daher wesentlich mehr an Impulsen, Ideen und Wissen einbringen als das, was sie im Rahmen der Erfüllung ihrer Aufgaben tun. Hier schlummert das eigentliche Potenzial eines jeden Unternehmens.

Insbesondere im Umgang mit neuen Technologien, der Digitalisierung von Aufgaben, der virtuellen Kommunikation und Zusammenarbeit haben Mitarbeitende oft deutlich mehr Erfahrung aus dem privaten Umfeld gesammelt als im Unternehmen, wo alles noch „wie schon immer“ gemacht wird. Im privaten Umfeld wird in der Regel ein sehr pragmatischer Umgang mit der Digitalisierung gepflegt: Wenn die Digitalisierung als hilfreich und sinnvoll wahrgenommen wird, findet auch

eine entsprechende Akzeptanz und Nutzung statt. In Unternehmen dagegen wird das Thema Digitalisierung von Abläufen und Prozessen beispielweise oft an die IT-Abteilungen delegiert, die technische Aspekte in den Vordergrund stellen. Mitarbeitende sehen sich in der Folge gezwungen sich an die Technik anzupassen, ohne einen für sie direkt erkennbaren Nutzen zu erkennen. Die Reaktion ist oft Ärger, Ablehnung, Frust – und schon befindet man sich in dem oben beschriebenen „Trauerzyklus“, aus dem man sich erst wieder herausarbeiten muss. Noch gravierender wäre ein solches Vorgehen in der Außenkommunikation, wie beispielsweise eine Änderung der von den Kunden gewohnten Kommunikationswege, Bestellvorgänge usw. Denn, wie will man beispielsweise einen Kunden aus dem Schockzustand zu sich zurückholen? Die Wahrscheinlichkeit, dass er sich einem anderen Anbieter zuwendet, ist extrem hoch. Schlimmer noch – er wird seinem Ärger gegenüber Dritten Luft machen.

Die Digitalisierung ist dann spannend, sinnvoll und akzeptiert, wenn sie den Menschen dient. Das heißt aus Unternehmenssicht den Kunden und den Mitarbeitenden – die bestenfalls von Anfang an in Zielformulierungen und Prozessgestaltung mit eingebunden werden. Mit anderen Worten – eine Digitalisierung, die tatsächlich Mehrwert für Mitarbeitende, Lieferanten und Kunden schafft wird als sinnvoll empfunden, während eine Digitalisierung, bei der die Technik im Vordergrund steht, schnell zu Frustration, Negativerlebnissen und Ablehnung führen kann.

Ein solches Vorgehen stellt sicherlich manch ein Unternehmen mit klassischen hierarchischen Strukturen vor große Herausforderungen, da dies nichts anderes darstellt als eine Umkehr der Prozesse von Top-down zu Bottom-up. Es erfordert ein Umdenken in der Unternehmensführung sowie einen Kulturwandel, der Mitarbeitende und Kunden konsequent in den Mittelpunkt stellt. Dazu gehören Offenheit, Mut und eine Portion Neugier auf das, was entstehen kann.

---

## Angst, Unsicherheit und Frustration in Aufbruchstimmung und Experimentierfreude umwandeln

Es gibt hier sehr effiziente Möglichkeiten, um einen Aufbruch zu gestalten, bei dem Mitarbeitende und gegebenenfalls auch Kunden oder weitere Stakeholder direkt aktiv eingebunden werden. Die nachfolgend aufgeführten Methoden sind nur einige Beispiele. Eine wichtige Gemeinsamkeit ist die Ergebnisoffenheit, die all diesen Methoden zugrunde liegt. Mal ist hier der Rahmen hinsichtlich Struktur und Durchführung recht eng gesetzt (z.B. RTSC-Konferenz, mit sehr genau vorgegebenen Abläufen), mal ist er praktisch gar nicht vorhanden (Barcamp). Alle haben etwas unterschiedliche Zielsetzungen und differieren in den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. Einige folgen einer klaren Struktur (z.B. die RTSC-Konferenz), andere sind vollkommen offen (Barcamp).

---

## World Café

Seit Jahren wird diese von Juanita Brown und David Isaacs (2005) entwickelte Methode erfolgreich in Unternehmen, in der Politik, in Gemeinden und Nachbarschaften eingesetzt, wenn es darum geht, innovative Vorschläge zu erarbeiten, für die das Wissen und die Intelligenz vieler Personen gefragt ist.

Das World Café bietet hierbei einen Raum für kreative Gespräche und Ideen. Die Teilnehmenden sitzen an kleinen Tischen und diskutieren die vorgegebenen Fragestellungen. Der Austausch wird in diesen Minirunden erleichtert und intensiviert. Nach festgelegten Zeitrhythmen wechseln die Teilnehmenden die Tische, sodass sich die Gesprächsgruppen neu zusammensetzen. Dadurch werden die Gedanken, Ideen und Ansichten zu der Fragestellung von Tisch zu Tisch miteinander vernetzt. Alle Teilnehmenden bekommen so die Möglichkeit, sich mit den Themen und Fragen, die im Raum präsent sind, zu verlinken und erhalten immer wieder neue Sichtweisen und Ideen zu dem Thema.

*Dauer:* mehrere Stunden

*Ziel:* Erkennen von verschiedenen Perspektiven und Herangehensweisen an ein bestimmtes Thema

sowie von Mustern, Zusammenhängen und Zielen. Einbindung aller Teilnehmenden, Sichtbarmachung aller Perspektiven.

### Real Time Strategic Change-Konferenz (Dannemiller Tyson Associates 2000)

Real Time Strategic Change (RTSC) wird hauptsächlich von Unternehmen und Organisationen eingesetzt, um direkt Veränderungen von strategischer Bedeutung herbeizuführen. Hierbei werden von Anfang an alle von der Veränderung Betroffenen beteiligt – entweder direkt oder durch die Beteiligung des Querschnitts aller Hierarchie- und Funktionsebenen des kompletten Systems.

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer RTSC-Konferenz sind

- Ein Team, das einen repräsentativen Querschnitt der Gesamtorganisation darstellt, plant individuelle und auf die Belange der Organisation passgenau abgestimmte Veränderungsmaßnahmen.
- Im Anschluss an die Konferenz erarbeitet es ein tragfähiges Umsetzungskonzept.
- Diese Konferenz beginnt mit dem Block „Wachrütteln“, um bei den Beteiligten den Wunsch nach schneller Veränderung zu wecken. Hierbei können auch Externe wie Kunden, Lieferanten usw. eingebunden werden. Nach diesem Block sollte Klarheit bei allen Beteiligten hinsichtlich der Fragestellung „Warum wollen wir dorthin“

herrschen. Im Anschluss werden interdisziplinär in unterschiedlichen Konstellationen erste Schritte für die Umsetzung erarbeitet. Damit wird die zweite zentrale Frage der Konferenz „Wie kommen wir dorthin“ geklärt.

*Dauer:* ca. 2 Tage

*Ziel:* Eine direkte Veränderung ermöglichen, indem alle Beteiligten die geplante Zielsetzung aus einer aktuellen Unzufriedenheit heraus als erstrebenswert wahrnehmen und von Beginn an den eigentlichen Veränderungsprozess selbst aktiv mitgestalten.

### Zukunftskonferenz

Die Methode bietet sich an, wenn völlig unterschiedliche Interessen miteinander harmonisiert werden müssen, um eine konsensfähige Zukunftsvision zu entwickeln. Beispiele hierfür wären kulturübergreifende Projekte, Integration von neuen Bereichen nach einer Fusion, zivilgesellschaftliche Projekte, bei denen unterschiedlichste Akteure zusammenwirken müssen

Im Gegensatz zu der oben beschriebenen RTSC-Konferenz steht bei der Zukunftskonferenz das eigentliche Ziel nicht fest, sondern wird durch die Teilnehmenden erarbeitet.

Die Zukunftskonferenz besteht aus unterschiedlichen Phasen, in denen die jeweiligen Kernfragen geklärt werden (Tabelle unten).

#### Phasen einer Zukunftskonferenz

Phase 1	Vergangenheit	Was verbindet uns?
Phase 2	Gegenwart	Was funktioniert gut, was weniger gut?
Phase 3	Zukunft	Welche Entwicklungen kommen auf uns zu? Was wollen wir erreichen?
Phase 4	Konsensfindung	Worin stimmen wir überein?
Phase 5	Maßnahmenerarbeitung	Was muss getan werden, damit das im Konsens definierte Ziel erreicht werden kann? Wer übernimmt welche Aufgaben?

Quelle: eigene Darstellung

*Dauer:* ca. 2,5 Tage

*Ziel:* Entwicklung einer gemeinsamen, im Konsens entstandenen Zukunftsvision zur Planung von konkreten Handlungsschritten (Initiativen, Maßnahmen, Projekte).

---

## Barcamp

Die von Tim O'Reilly 2005 entwickelte Barcamp-Methode wird eingesetzt, um vorhandene Ideen und Wissen auszutauschen, neue Ideen zu generieren und/oder Strategien zu überlegen. Die Inhalte und der Ablauf werden von den Teilnehmenden zu Beginn selbst entwickelt und im Verlauf dieser auch als „Unkonferenz“ bekannten Methode gestaltet. Ein Barcamp kann alles von Workshops über Vorträge bis hin zu Diskussionen beinhalten. Dabei werden viel Kreativität freigesetzt und Impulse gewonnen. Barcamps werden zu unterschiedlichsten Anlässen durchgeführt, mittlerweile auch auf Messen.

*Dauer:* 1 Tag

In allen Formaten stehen die Teilnehmenden als Akteure im Mittelpunkt. Sie begegnen sich im Rahmen dieser Veranstaltungen hierarchiefrei auf Augenhöhe. Dadurch entstehen eine völlig neue Art der Kommunikation und ein anderes Miteinander weit über die eigentliche Veranstaltung hinaus. Der offene Austausch auf Augenhöhe und die gleichwertige Beteiligung am Geschehen fördern zudem einen freiwilligen Wissenstransfer.

Je offener der Rahmen ist, umso mehr Platz ist vorhanden für bisher Ungedachtes und Unausgesprochenes – und somit für innovative Ideen und kreative Ansätze.

Alle Formate bedingen eine Offenheit für Neues, ein Loslassen von Altgewohntem seitens der Führungsebene und direkte Aktionen im Anschluss. Nur dann, wenn sich alle Hierarchien gleichermaßen und auf Augenhöhe öffnen und mutig einbringen, können diese Formate Aufbruchstimmung, Motivation, Veränderungen und Innovationen bewirken und somit veränderungsbedingte Angst, Unsicherheit und Frustration in Aufbruchstimmung und Experimentierfreude verwandeln.

---

## Experimentieren mit agilen Methoden

Wem solche Formate zu aufwendig und deren Folgen noch zu unüberschaubar sind, kann auch im Kleinen viel erreichen: So können beispielsweise Mitarbeitende eingeladen werden, in kleineren „Crossover-Teams“ auszuprobieren, was passiert, wenn Kommunikation und Zusammenarbeit nicht klassisch auf den verschiedenen Entwicklungsebenen eines Produktes oder einer Dienstleistung, sondern von der Entwicklung bis zum Aftersales in einem und demselben Team stattfinden. Selbst wenn die verschiedenen Einheiten nicht am selben Ort sind, gibt es eine Vielzahl von Tools, wie Yammer, Slack, virtuelle Meetingräume (z. B. Skype for Business, WebEx oder Adobe Connect), die die Basis für eine erfolgreiche und aktive virtuelle Kollaboration bieten.

An Pilotprojekten kann ein Vorgehen nach Scrum erfolgen. Ergebnisse und Erfahrungen aus solchen Pilotversuchen können dann sukzessive auf andere Projekte übertragen und angepasst werden. Gute Erfahrungen wurden gemacht, wenn Unternehmen hier interessierten Mitarbeitenden die Möglichkeit geboten haben, sich auf freiwilliger Basis in eine solche Pilotphase einzubringen, um im Anschluss die Erfahrungen zu teilen und als Multiplikatoren dieser Idee aufzutreten.

*Design Thinking* – die Entwicklung von Lösungsansätzen aus Anwendersicht – lässt sich nicht nur bei der Entwicklung von Produkten, sondern für praktisch alle Fragestellungen, von der Gestaltung interner Prozesse bis zur Planung der nächsten Kundenveranstaltung, anwenden.

Es beschreibt einen sehr dynamischen Prozess, dessen Mikrozyklus aus unterschiedlichen Phasen besteht, in denen eine Vielzahl von Methoden Anwendung finden können – je nach der aktuellen Herausforderung – siehe Tabelle Seite 215.

Ein Makrozyklus besteht aus einer konvergierenden Phase, in der die Anzahl der Ideen stetig zunimmt, während es im Makrozyklus darum geht, das Problem zu verstehen und eine Vision der Lösung zu konkretisieren. Hierzu werden in der Regel viele Iterationen des Mikrozyklus durchlaufen. Entwicklungs- und Entscheidungsfindungsprozesse werden enorm beschleunigt.

## Phasen und Methoden beim Design Thinking

Phase	Methode (Beispiele)
Verstehen	Erstellung einer Persona-/Business-Canvas
Beobachten	Needfinding-Gespräch mit offenen Fragen Empathy Map
Standpunkt definieren	Point-of-View-Satz, z. B. „Wie können wir ...?“
Idee finden	Verschiedenste Kreativitätstechniken (Ideen strukturieren, clustern, dokumentieren)
Prototyp entwickeln	Prototyping-Workshop
Testen	Feedback-Erfassungsraster
Reflektieren	Retrospective Board

Quelle: eigene Darstellung

Ein Design-Thinking-Prozess eignet sich für kleine wie für große und komplexe Herausforderungen und kann sowohl auf Teamebene wie auch im größeren Rahmen wie z. B. mit Kunden oder Lieferanten Anwendung finden. Auch hier gilt – Zusammenarbeit ist alles! Je komplexer die Herausforderungen sind, desto vernetzter sollte gearbeitet werden: in interdisziplinären Teams, auch über Bereichs- und Unternehmensgrenzen hinaus. Design-Thinking-Prozesse sind sehr genau strukturiert – trotz der Vielzahl der kreativen Elemente und führen mit einer hohen Effizienz zu Ergebnissen.

### Perspektivwechsel über das Unternehmen hinaus

Die schnellen und vielfältigen Veränderungen bedeuten auch, dass der Blick nach außen, über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus, immer mehr an Bedeutung gewinnt. Zum einen, um zu wissen, welche Entwicklungen im Gang sind – im Bereich des eigenen Marktgeschehens, aber auch gesellschaftlich. Welche Auswirkungen gesellschaftliche und politische Entwicklungen auch auf Unternehmen haben, ist beispielsweise in Supermärkten erkennbar, in denen Bioprodukte noch vor wenigen Jahren eher ein Nischendasein fristeten, auf dem Energiemarkt, wo sich Unternehmen, die im Bereich fossiler Brennstoffe stark sind, einem enormen Gegendruck ausgesetzt fühlen, oder in der Automobilindustrie, die spätestens seit

dem Dieselskandal nicht nur ein Image-, sondern auch ein erkennbares Innovationsproblem hat.

Zur Vernetzung außerhalb des Unternehmens gibt es eine Vielzahl von Businessnetzwerken, Messen, Kongressen, Tagungen usw. Allerdings haben diese fast alle die Besonderheit, relativ homogene Teilnehmergruppen anzuziehen: fachspezifisch, branchenspezialisiert, gewisse Führungshierarchien – man bleibt unter sich. Hier kennt man sich aus, hier kann man mit seinen Qualifikationen und seinem Fachwissen Anerkennung finden oder sich entsprechend spezifisch weiterentwickeln. Dieses Phänomen bewirkt dasselbe wie die althergebrachten Prozesse in den Unternehmen. Sie geben Halt, Struktur und Sicherheit.

Die schnellen Veränderungen und Herausforderungen, die die VUCA-Welt mit sich bringt, bedeuten jedoch auch, dass man sich immer schneller in neuen Umgebungen, anderen Unternehmen, anderen Verantwortlichkeiten, andere Kulturen und neuen Kooperationen zurechtfinden muss. Demnach gilt es, sich auf möglichst vielen unterschiedlichen Terrains zurechtfinden zu können. Dazu muss der eigene Bereich, die eigene „Komfortzone“ verlassen werden. Wegweisende Impulse, überraschende Lösungsansätze und wertvolle Sparringspartner finden sich oft in Bereichen, die einem selbst völlig fremd sind. Ein mutiger Schritt hinaus in die Bereiche des Unternehmens oder in die Gesellschaft, die einem bisher fremd oder gar unbekannt waren, bringt nicht nur überraschende



Einblicke, sondern auch eine Menge Erkenntnisse, wie die Notwendigkeit, die eigenen Ansichten und Vorstellungen immer wieder zu hinterfragen und neu zu justieren.

Hier bieten sich Besuche von verschiedensten Veranstaltungen an, zu denen es bisher in keiner Weise Berührungspunkte gab. Ein schönes Beispiel hierfür ist das Sommerblutfestival, welches jährlich an verschiedenen Veranstaltungsorten in Köln stattfindet und zum Ziel hat, den Rand der Gesellschaft in die Mitte und die Mitte an den Rand zu bringen. Sehr bewusst versucht hier der Veranstalter, schon bei der Planung die Vorstellungen der Besucher völlig auf den „Kopf zu stellen“, diese durch das Erlebte, durch die Begegnungen vollkommen zu irritieren und zum Überdenken ihrer jeweiligen Vorstellungen und Perspektiven zu bringen. Auch bietet sich die Teilnahme an Barcamps zu den unterschiedlichsten Themen an. Am sinnvollsten ist es, sich in einem Thema einzubringen, das einem völlig neu ist. Hier lässt sich am meisten „mitnehmen“ und es entstehen automatisch neue Ideen. Was jeder für sich selbst tun kann: An Orte gehen, wo man noch nie war (... und vielleicht auch nie hin wollte), Musik hören, die man bisher nie beachtet hat, mit fremden Menschen ein Gespräch führen. Kurzum, die eigene Komfortzone immer wieder verlassen.

---

## Fazit

Es gibt nicht die eine Methode, mit der sich die Herausforderungen der VUCA-Welt meistern lassen, aber mit Offenheit, Kreativität und dem Mut Beschäftigte und Stakeholder von Anfang an aktiv einzubinden, lässt sich die Zukunft aktiv gestalten.

---

## Quellen und Links:

- ➔ Brown, Juanita, und David Isaacs (2005) *The World Café. Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. New York, NH: McGraw-Hill Professional. Deutsch: Brown, Juanita, und David Isaacs (2007). *Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft*. Heidelberg.
- ➔ Dannemiller Tyson Associates (2000). *Whole-Scale Change: Unleashing the Magic in Organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- ➔ Kübler-Ross, Elisabeth (1969). *On Death and Dying*. The Macmillan Company

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich  
Birgit Wintermann

Konzept und Umsetzung  
Birgit Wintermann und Anke Hoffmann

Redaktion  
Dorothee Kubitza

#### Autoren

Ulla Aulenbacher-Werche, Ulrich Bähr, Harald J. Bolsinger, Irene Braam, Susanne Braun-Speck, Nicole Chi, Doris Cornils, Marcel Dux, Frank Eierdanz, Silke Eilers, Dr. Sigrun Fuchs, Birgit Gosejacob, Hannah Grethlein, Milon Gupta, Nanne von Hahn, Dominik Hattrup, Esther Herzog-Buchholz, Barbara Hilgert, Anke Hoffmann, Alex Kahl, Christina Kampmann, Judith Klups, Tobias Kremkau, Gerda M. Köster, Oliver Köster, Vanessa Kubek, Wladimir Laschko, Knut Linke, Robert Mertens, Ina Necker, Hans-Georg Nelles, Gudrun Neuper, Regina Osranek, Martin Permantier, Stefan Pfeiffer, Stefanie Puckett, Tommi Raivio, Britta Redmann, Birgit Riess, Jutta Rump, Tanja Schulte, Britta Sembach, Ellen Sieling, Jana Stecher, Fritz Trott, Ursula Vranken, Christina de Vries, Thorsten Wilhelm, Birgit Wintermann

Lektorat  
Rudolf Gajdacz

Übersetzungen der englischen Texte  
Jessica Thamm und Paul Morland

Gestaltung  
Dietlind Ehlers

#### Bildnachweis

Titelbild: Anke Hoffmann

Autorenbilder: Carsten Plueckhahn, Elvie Lova, Falco Peters, Kai Uwe Oesterhellweg, Teymur Madjderey aka iced soul, Olaf-Wull Nickel, Birgit Wintermann, Enri Mammen, Stefan Schaal, Alexandra Schmied und die Autoren



#### Lizenz

„Booksprint Vereinbarkeit 4.0“ steht unter der  
Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0

International (CC BY-NC-SA 4.0). Details zur Lizenz finden Sie unter  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Mai 2019

## Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Dorothee Kubitza  
Programm Unternehmen in der Gesellschaft  
Telefon +49 5241 81-81401  
dorothee.kubitza@bertelsmann-stiftung.de

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)