

FREUDE –  
EIN  
UNTERSCHÄTZTER  
HEBEL?!

IHR  
UNTERNEHMERISCHER  
WILLE  
WIRD  
WIRKLICHKEIT

# FREUDE

*Erfolge feiern*

Erreichtes würdigen – Kraft für die nächsten Schritte schöpfen.

*Dynamik statt Dauerstress*

Freude entsteht dort, wo Bewegung möglich ist – nicht durch Überforderung.

*Umgang mit Spannung kultivieren*

Nicht vermeiden, sondern halten und verwandeln – Spannung ist Energie.

*Erleben von Sinn*

Menschen wollen Teil von etwas Bedeutungsvollem sein.

*Resonanz ermöglichen*

Beziehungen gestalten, die Rückkopplung fördern – auch emotional.

*Fokus auf das, was gelingt*

Energie folgt der Aufmerksamkeit – stärken, was bereits funktioniert.

*Andy Duke*®

MITWIRKUNG

# ANDY DUKE JAHR NEUN

## FREUDE – EIN UNTER-SCHÄTZER HEBEL?!

Wir, die Andy Duke GmbH, sind eine Unternehmensberatung für Transformationsprozesse. Bei uns dreht sich alles darum, dass Ihr unternehmerische Wille Wirklichkeit wird. Mit Wirkung. Systemische Organisationsentwicklung ist unser Kerngeschäft. Dabei fokussieren wir uns auf die großen vier sozialen Prozesse einer Organisation: auf die Klarheit und Verbindlichkeit der Verantwortungsarchitektur, auf die Professionalität der Entscheidungsprozesse, auf das Verständnis und das alltäglich erlebte Führen und auf die Wirksamkeit der kommunikativen Interaktionswege. Mal liegt die Betonung mehr auf dem einen, mal mehr auf dem anderen. Immer wieder zeigt sich jedoch in unseren Projekten: Eine der unterschätztesten Ressourcen für Veränderungen heißt – Freude. Freude entschärft das Angespante. Sie weitet das Engeführte. Sie leitet aus der Verwirrung. Sie unterstützt in Hilflosigkeit. Sie befreit aus Ohnmacht. Wenn wir Menschen uns auf Neues einlassen sollen und

müssen, reicht Wissen allein nicht aus. Was uns zum Handeln bringt, ist innere Energie, Motivation, eine Anpack-Haltung – und die entsteht eher, wenn Freude ins Spiel kommt. Deshalb haben wir uns in unserem Jahrbuch Neun „Freude“ im wahrsten Sinne des Wortes auf die Fahne geschrieben.

Wir starten mit einer kurzen Einschätzung: Wie viel Raum hat Freude heute in Ihrer Organisation – und in welcher Dimension der Freude können Sie morgen etwas bewirken?

Danach möchten wir Ihnen drei konkrete Möglichkeitsräume für Freude anbieten:

1. Freude als systemischer Hebel in Veränderungsprozessen,
2. Freude als Führungskompetenz in Meetings,
3. Fünf Kompetenzen für Freude im Zweiergespräch.

Viel Freude beim Ausprobieren!

## FREUDE IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

### Freude als systemischer Hebel im Veränderungsprozess

*Leitgedanke: Freude ist nicht Harmonie – sie ist das produktive Schwingen zwischen Perspektiven.*

Strukturiert entlang der fünf Dimensionen des Andy Duke® Wegekompass® (siehe Jahrbuch Acht unter [andyduke.com/news/andy-dukes-jahr-acht](http://andyduke.com/news/andy-dukes-jahr-acht))

#### 1. Das Heute

*Face Reality – und den emotionalen Energiezustand ernst nehmen.*

Freude zeigt sich nicht immer laut. Doch wo sie fehlt, fehlt oft auch Energie.

Beobachtungspunkte:

- Wo ist Freude trotz Druck spürbar?
- Wo kippt Engagement in Erschöpfung oder Dienst nach Vorschrift?
- Welche Räume geben bereits Kraft? Welche entziehen sie?

#### Impulsfragen für das Heute:

- „Wo entsteht derzeit spürbare Energie – und wo verpufft sie?“
- „Was macht Mitarbeitenden gerade (noch) Freude?“
- „Wo zeigt sich Trotzfreude, zarter Humor oder leiser Stolz – auch unter Druck?“

#### 2. Das Morgen

*Zielbild mit Resonanz – nicht nur Output, sondern auch Sinn.*

Freude als emotionaler Anker für ein attraktives „Why“ – jenseits von Zielerreichung.

Wirkung von Freude im Zielbild:

- Zukunft emotional greifbar machen
- Identifikation wecken
- Strategische Ziele mit persönlichen Motiven verbinden

#### Impulsfragen für das Morgen:

- „Was würde uns Freude machen – wenn wir es wirklich erreichen?“
- „Was begeistert, wenn wir an das Morgen denken – trotz Unsicherheit?“
- „Woran würden wir merken, dass wir mit Freude arbeiten?“

#### 3. Die Erfolgshebel

*Freude als Verstärkung strategischer Handlungsfelder.*

Freude unterstützt dort, wo Handlungsfähigkeit gefragt ist: durch Motivation, psychologische Sicherheit und mutige Exploration.

Integration in Erfolgshebel:

- Freude-Booster sichtbar machen
- Kleine Erfolge feiern – bewusst, kurz, gemeinsam

#### Impulsfragen für Erfolgshebel:

- Projektkompetenz: „Wo war ein kleiner Erfolg, der Energie erzeugt hat?“
- Digitalkompetenz: „Wie machen wir Technik zum Möglichkeitsraum – nicht zur Last?“
- Kulturwandel: „Wo dürfen wir Freude an Lernen, Wachsen, auch Scheitern erleben?“
- Retrospektiven mit der Frage: „Was hat uns Freude gemacht?“

#### 4. Die Entwicklungslinien

*Fachliche und kulturelle Entwicklung mit Freude verknüpfen.*

Freude macht Entwicklung anschlussfähig, spürbar und dauerhaft wirksam.

Fachliche Seite:

- Freude an Problemlösung, Innovation, Output – Was macht Arbeit freudiger und leichter?

Kulturelle Seite:

- Freude an Verbindung, Sinn, Zugehörigkeit – Was hält uns im Wandel zusammen?

#### Impulsfragen für Entwicklungslinien:

- „Was stärkt uns, wenn's schwierig wird?“
- „Wie kann Führung Freude kultivieren – als Haltung, nicht als Maßnahme?“

#### 5. Die Roadmap

*Freude als Indikator für Energie und Umsetzungsfähigkeit.*

Freude zeigt an, wo sich etwas bewegt – nicht nur in Meilensteinen, sondern in vielen Momenten.

Planung mit Freude bedeutet:

- Meetings strukturieren mit Fokus auf Energie, Verbindung, Klarheit
- Veränderung nicht nur abarbeiten – sondern mit Lebendigkeit gestalten

#### Impulsfragen für die Roadmap:

- Wo kommt Bewegung auf – weil Energie da ist?
- Wo bleiben wir stecken – weil der Sinn fehlt oder Erschöpfung dominiert?
- Wo schafft Freude schafft ein Momentum?
- Wo hilft Freude zu beschleunigen oder gezielter voranzugehen?

## FREUDE IN MEETINGS

### Freude als Führungskompetenz in Meetings

*Leitgedanke: Freude ist nicht das Gegenteil von Spannung, sondern deren transformierende Ergänzung.*

Freude ermöglicht in Meetings einen konstruktiven Umgang mit Komplexität, Paradoxien und Nichtwissen – verbunden, klar und kraftvoll.

### Eine Meetingstruktur in vier Phasen:

#### 1. Ankommen & Atmosphärischer Einstieg (5–10 Min)

Ziel: Präsenz schaffen, Denkraum öffnen – jenseits der Agenda.

Wirkung: Start mit Energie und Verbundenheit, statt sofort ins „Problem“ zu springen.

Moderationsimpuls:

- „Was hat uns in dieser Woche Freude bereitet – beruflich oder darüber hinaus?“
- „Wann haben wir zuletzt Spannung erlebt – und was hat uns geholfen, gut damit umzugehen?“

Signal: Hier beginnt Verbindung. Hier wird nicht nur gedacht, sondern gefühlt und geführt.

#### 2. Themenbearbeitung mit Freude-Perspektive (Hauptteil)

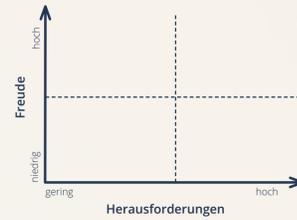
Ziel: Operative Themen durch die Brille von Freude, Energie und Entwicklungspotenzial betrachten.

Wirkung: Reframing, Aktivierung, Engagement – auch bei komplexen oder heiklen Themen.

Fragen zur Steuerung (z. B. bei Projektentscheidungen):

- „Was könnte daran Freude machen, sich dieser Herausforderung zu stellen?“
- „Welches Entwicklungspotenzial liegt hier – nicht nur für das Projekt, sondern für uns als Team?“
- „Welche Spannung zeigt sich – und was will sie uns sagen?“

Visualisierungsidee: Nutzen Sie das Achsenmodell Freude – Herausforderungen. Schätzen und tragen Sie ein, welche Teilnehmenden im Meeting sich wo verorten. Welche Spannungen zeigen sich? Wie gehen Sie damit um?



#### 3. Metakommunikation & Resonanz (10 Min vor Schluss)

Ziel: Wahrnehmung des Miteinanders kultivieren, Integration fördern.

Wirkung: Teams lernen über sich selbst – nicht nur über Inhalte.

Impulse:

- „Wie haben wir heute miteinander gearbeitet – was war leicht, was schwer?“
- „Wie hat sich die Freude- oder Spannungsfrage auf unsere Diskussion ausgewirkt?“

#### 4. Abschluss mit Haltung – nicht „nur“ mit Lösung\*

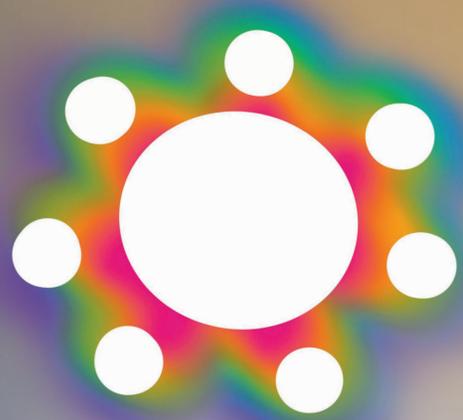
Ziel: Selbstbindung und Verantwortungsgefühl aktivieren.

Wirkung: Höhere Verbindlichkeit, Identifikation und Umsetzungskraft.

Schlussrunde:

- „Was nehme ich für mich mit – als Mensch in meiner Rolle?“
- „Welchen kleinen Schritt will ich bis zum nächsten Treffen gehen?“

\*Hinweis: Die Lösung wurde davor bereits inhaltlich geklärt – hier geht es um innere Verankerung.



## FREUDE IN ZWEIER-GESPRÄCHEN

### Fünf Kompetenzen für ein freudvolles, zielorientiertes Zweiergespräch im Unternehmen

*Leitgedanke: Zweiergespräche gelingen, wenn ich nicht Zustimmung erwarte, sondern auf Resonanz horche.*

Jede dieser Kompetenzen ist eine Einladung, Gespräche nicht „nur richtig“ und zielorientiert zu führen – sondern wirksam, menschlich und mit Freude.

#### 1. Selbstklärung – Ich komme bei mir an, bevor ich ankomme

Ich mache mir klar, wofür ich heute Verantwortung übernehme: Was ist mein Beitrag – und was darf auch offen bleiben?

*Konkret im Alltag:*

Drei Atemzüge vor dem Gespräch:

- Was will ich ermöglichen?
- Was ist mein Anliegen?
- Was lasse ich heute los?

#### 2. Mitteilungsverantwortung – Ich formuliere, was wirklich meines ist

Ich sage, was ich wahrnehme – nicht, was der Andere „wohl meint“.

*Konkret im Alltag:*

- Statt: „Sie sind wieder unvorbereitet.“
- Lieber: „Ich merke, dass mir eine klare Vorbereitung wichtig ist – weil wir ein gutes Ergebnis brauchen.“

#### 3. Resonanzfähigkeit – Ich lasse offen, wie das Gesagte ankommt

Ich gebe Raum für die Perspektive des Anderen – ohne sie vorwegzunehmen.

*Konkret im Alltag:*

- „Was nimmst du aus dem gerade Gesagten mit?“
- „Wie wirkt das auf dich – auch mit Blick auf unser Ziel?“

#### 4. Spannungskompetenz – Ich erkenne Reibung als Ressource an

Wenn es stockt, wird es lebendig. Ich bleibe präsent, auch wenn es knistert.

*Konkret im Alltag:*

- „Ich merke, dass hier gerade etwas in Bewegung kommt – lass uns kurz dabei bleiben.“

#### 5. Wirksamkeitsfokus – Ich schließe nicht nur ab, ich schaue weiter

Ich kläre, was entstanden ist – und was sich daraus ableitet.

*Konkret im Alltag:*

- „Was ist für dich jetzt klarer?“
- „Was nimmst du konkret mit für deinen nächsten Schritt?“

FREUDE ist nicht weich. Freude ist *weise*. Sie zeigt, wo *Energie* entsteht. Sie verbindet *Richtung* mit *Resonanz*. Sie stärkt die Bereitschaft, *Ungewissheit* zu *tragen* – und dennoch zu *handeln*. In Zeiten der Veränderung ist Freude nicht Luxus – sie ist *Führungskunst*.