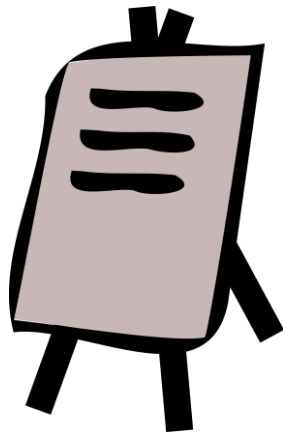




ad > personam
trainings & mehr



Schöne, neue, agile Arbeitswelt: Mehr Selbstverantwortung, mehr Selbstorganisation!

Vom Umgang mit widersprüchlichen Arbeitsanforderungen zwischen Entfaltungsmöglichkeiten und Selbstaussbeutung

Mag. Gertraud Hinterseer

ad>personam Training • Beratung • Unternehmenskultur

Kremserstrasse 32, A-3500 Krems

Mobil: 0676/9258095,

E-Mail: g.hinterseer@ad-personam.com Homepage: www.ad-personam.com



INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	2
Einleitende Gedanken: neu, schön, agil?	3
Die „VUCA-Welt“ – Change ohne Ende	4
<i>Ein Blick zurück: Changemanagement und das Denken in Phasen</i>	4
<i>Die Herausforderungen der Veränderungsphasen</i>	4
<i>Ein Blick in die Gegenwart: Ein Change jagt den anderen</i>	6
Agil – was ist das?	8
<i>Das agile Manifest und die 12 Prinzipien</i>	8
<i>Im Vergleich: Klassische und Agile Merkmale</i>	9
Das richtige Mindset: Fix & fertig oder im Werden?	10
<i>Sei selbst VUCA!</i>	11
Knackpunkt Vertrauen: Schau mir in die Augen	12
<i>Vertrauen und Kontrolle</i>	13
<i>Die unterschiedlichen Arten der Kontrolle</i>	14
<i>Sechs Grundregeln für motivierendes Kontrollieren</i>	14
Knackpunkt: offene Kommunikation im Team	15
<i>Regeln für einen gelingenden Erfahrungsaustausch im Team</i>	15
<i>Gute Gespräche und eine konstruktive Kommunikationskultur</i>	16
Mehr Freiheit – mehr Druck?	17
<i>Arbeiten und Leben mit Widersprüchen und Dilemmata</i>	18
Auswege: Agil arbeiten und gesund bleiben	18
<i>Ansatzpunkt: Reflexion!</i>	18
<i>Ansatzpunkt: Kooperation!</i>	19
<i>Ansatzpunkt: Ambiguitätstoleranz!</i>	19
Anhang	20
<i>CHECKLISTE: Vertrauensfördernde Führungsgrundsätze</i>	20
<i>Glossar zur Agilen Arbeitswelt</i> :.....	22
<i>Literaturhinweise</i>	26

© Gertraud Hinterseer, 2025

Copyright: Dieses Skript ist wie jedes Werk, das über ein Mindestmaß an Individualität und Originalität verfügt, automatisch urheberrechtlich geschützt. Kopieren und/oder jede andere Nutzung ist nur nach vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet: g.hinterseer@ad-personam.com.



EINLEITENDE GEDANKEN: NEU, SCHÖN, AGIL?

Der Spieß hat sich gedreht: eben gingen die Appelle noch an die Führungskräfte, mehr auf ihre MitarbeiterInnen einzugehen, auf ihre Erfahrungen zu hören und *mit* ihnen zu arbeiten, statt einseitig von oben nach unten Befehle zu erteilen. Nun lautet das Zauberwort: sich selbstorganisierende Teams! Die Rufe gehen direkt an die MitarbeiterInnen: Sie sollen mehr Selbstverantwortung übernehmen, flexibel sein, einander unterstützen und sich gegenseitig motivieren! Mehr Handlungsspielraum und Entscheidungskompetenzen werden in Aussicht gestellt. Eine Reihe neuer Managementansätze unterstützen diesen Trend.

Agile Organisationen sind auf dem Vormarsch.

Sie sind angetrieben vom digitalen Wandel, vom zunehmenden Tempo der Märkte, von der steigenden Komplexität, in der wir leben. In vielen Bereichen stoßen Führungskräfte und MitarbeiterInnen an Grenzen. Oft wird ein Veränderungsprozess in Richtung Agil-Arbeiten als die Lösung des Problems gesehen: Statt Kontrolle (die weder funktioniert noch leistbar ist) wird auf Selbstorganisation vertraut. Statt starre Vorgaben erhalten die MitarbeiterInnen Handlungsspielräume. Statt Funktionieren und Abarbeiten wird auf Aushandeln und Gespräch gesetzt. Ist das der Ausweg aus Reizüberflutung, Druck, Stress und Überlastung?

Wir brauchen neue Ansätze!

Die vielfältigen Änderungen in unserem Leben und Arbeiten durch ständige Erreichbarkeit, Informationsfülle, Flexibilisierung, Digitalisierung usw. erfordern auch Änderungen in unserer Art und Weise, zu arbeiten und zu leben. Unter den Begriffen VUCA und Agilität versammeln sich viele Prinzipien, Ansätze und ein Reichtum an Methoden, die uns helfen kann, neue Wege zu beschreiten.

Wo jedoch starke Wirkungen sind, erfordern auch die Risiken und Nebenwirkungen unsere Aufmerksamkeit. In vielen Betrieben werden die Schlagworte halbherzig, missverständlich und fehlerhaft angewendet und umgesetzt.

Dahinter schauen: Risiken und Chancen bewerten können

PersonalvertreterInnen, BetriebsrätInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen, die über eine gute Orientierung in der Welt des Agilen Managements verfügen, können eine starke Ressource zur Verfügung stellen, um gesundes und erfolgreiches Arbeiten zu fördern. Es gilt auseinander zu halten, was funktionierende *neue Ansätze* und was schlichtweg *alte Fehler* sind. Ein Team, das sich selber überlassen wird, kann sowohl selbstorganisierte Erfolge bringen als auch in führungslosem Chaos stecken.



DIE „VUCA-WELT“ – CHANGE OHNE ENDE

„I am still confused. But on a higher level.“

(Enrico Fermi, italienischer Physiker)

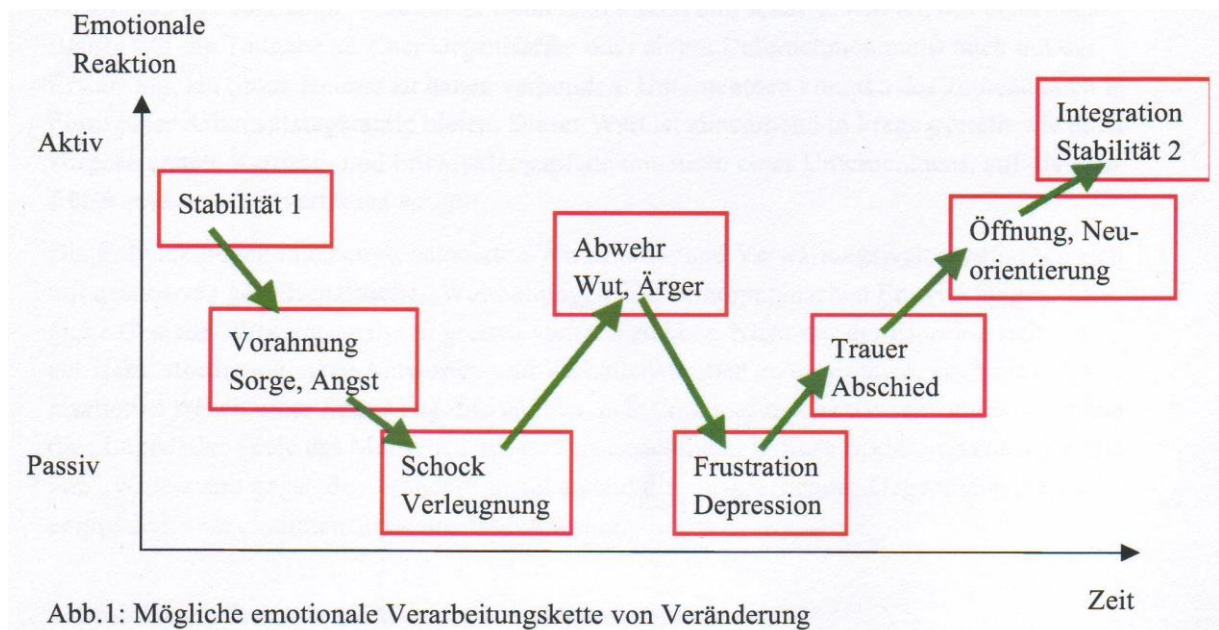
EIN BLICK ZURÜCK: CHANGEMANAGEMENT UND DAS DENKEN IN PHASEN

Für die Bewältigung von Veränderungsprozessen haben Phasenmodelle, die angelehnt sind an die psychologisch-emotionalen Prozesse der Verarbeitung von Krisen, lange eine gute Orientierung gegeben. Die „Logik der Zahlen und Fakten“ erhält im Wandlungsprozess oftmals den Vorzug vor der „Logik der Gefühle“. Die Tabuisierung und Ignoranz der Emotionen bei Veränderungen führen klassischerweise zu offenem oder verstecktem Widerstand und erzeugen kurzfristig Identitätsverlust, Störungen in der Abwicklung des Tagesgeschäfts, eingeschränkte Fokussierung auf wenige Themen („Tunnelblick“) und Energieverluste. Langfristig kommt es zu Vertrauensverlust und Demoralisierung.

Ängste, Zweifel, Widerstand und Aggressionen können Veränderungsprojekte blockieren aber auch weiterbringen. Werden diese Emotionen ernst genommen, genutzt und mit Respekt behandelt, dann schaffen sie neues und fundiertes Vertrauen.

Jede Veränderung zieht emotional verschiedene Phasen mit sich. Dabei gilt die Grundregel: je aktiver und akzeptierender mit diesen Emotionen umgegangen wird, desto kürzer dauern sie. Das folgende Modell zeigt die emotionale Verarbeitungskette in Veränderungsprozessen – diese finden nicht nur bei den MitarbeiterInnen, sondern auch bei den Führungskräften statt.

Die Phasen bei betrieblichen Veränderungen (in: Wimmer: 2001. S 5)



DIE HERAUSFORDERUNGEN DER VERÄNDERUNGSPHASEN

„Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht“.



Afrikanisches Sprichwort

Veränderungen jeglicher Art folgen einer Kurve, bei der man typische Phasen beobachten kann. Je nachdem, um welches Ausmaß von Veränderung es sich handelt und wie krisenhaft eine Veränderung stattfindet, werden die Phasen stärker oder schwächer ausgebildet sein. Der wichtigste Faktor dieser Phasen ist die sich stark verändernde *Einschätzung der eigenen Kompetenz und der damit verbundenen Emotionen*, etwas bewirken und bewältigen zu können. Ein Verständnis der Phasen kann helfen, mit den Reaktionen konstruktiv umzugehen und *mit* der Energie zu gehen anstatt mit Ungeduld und Druck etwas beschleunigen zu wollen, das seine Zeit braucht, um sich zu festigen.

Die Phasen	Auswirkungen	Wichtig
1. Phase: Schock, Überraschung, Vorahnung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konfrontation mit der Veränderung, die nicht erwartet oder gewünscht wurde ▪ Festhalten am Gewohnten: „jetzt erst recht“ ▪ alles wird zum Problem, Erstarrung 	<p>Information →</p> <p>Kommunikation →</p> <p>Training & Feedback →</p>
2. Phase: Verleugnung, Verneinung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nicht wahrhaben wollen: „das kann nicht sein!“ ▪ Verharmlosen: „die Situation unterscheidet sich nicht wesentlich vom Bisherigen“ oder „es wird schon nicht so heiß gegessen wie gekocht wird...“ 	
3. Phase: Wut, Ärger, Abwehr	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbäumen gegen die Veränderung: viel Kritik und Abwertung des Neuen, Festhalten am Gewohnten (das besser denn je erscheint) ▪ offener Widerstand und Versuche, die Veränderung rückgängig zu machen oder zumindest zu beeinflussen (typisch: „ja aber“-Schleifen, „Warum ich/wir?“-Ausrufe) 	
4. Phase: Resignation, Frustration, Depression	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgeben und sich abfinden/ fügen, Traurigkeit und Rückzug mit starken Gefühlen, die „leise“ sind! ▪ Gefahr, in die „Verneinungsschleife“ zu geraten und Phase 2 – 4 zu wiederholen 	
5. Phase: Loslassen und neu orientieren, ausprobieren des „Neuen“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einstellungsänderungen zwischen Loslassen des Gewohnten und Suche nach positiven Seiten des Neuen ▪ Erfolge und Misserfolge treten auf (Testphase): bei vielen Misserfolgen Gefahr der „Verneinungsschleife“ ▪ wichtig: Erfahrungen nützen, Feedback geben/holen und Abläufe korrigieren und optimieren 	
6. Phase: Öffnen für Neues, Integrieren der Veränderung in neue Stabilität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lerneffekte und Erfolge aus der „Testphase“ bestärken, neue Kompetenzen ▪ Verhalten wird an die neue Situation angepasst ▪ eine neue Stabilität wird erreicht mit offenem emotionalem Klima und verbessertem Vertrauen in die eigenen Kompetenzen 	



EIN BLICK IN DIE GEGENWART: EIN CHANGE JAGT DEN ANDEREN

„Das Gefühl, das Leben beschleunige sich, ist in Wirklichkeit eine Empfindung der Zeit, die richtungslos schwirrt.“ (Byung-Chul Han, Philosoph)

„Wir sind noch nicht einmal mit der Neuorientierung fertig, da beginnt auch schon der nächste Umbruch!“ Diese Erfahrung hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten verbreitet. Das Umfeld des Arbeitens und Wirtschaftens ist sprunghaft, unbeständig und flüchtig geworden, der Glaube an Planung, Strategie oder Prognosen ist im selben Tempo zerbröseln. Die Welt ist „VUCA“ geworden!

Der Begriff VUCA kommt ursprünglich aus dem amerikanischen Militär. In den 1990er Jahren wurde er im US-Army War College genutzt, um die Veränderungen nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Als die UdSSR zusammenbrach, gab es für das amerikanische Militär plötzlich keinen eindeutigen Feind mehr. Die Bedingungen des modernen Krieges lauteten: Asymmetrische Kriegsführung, Selbstmordattentäter, Dschungel- oder Straßenkämpfe.

VUCA ist ein Akronym und steht für:

- v | volatile – flüchtig**
- u | uncertain – unsicher**
- c | complex – vielschichtig**
- a | ambiguous – mehrdeutig**

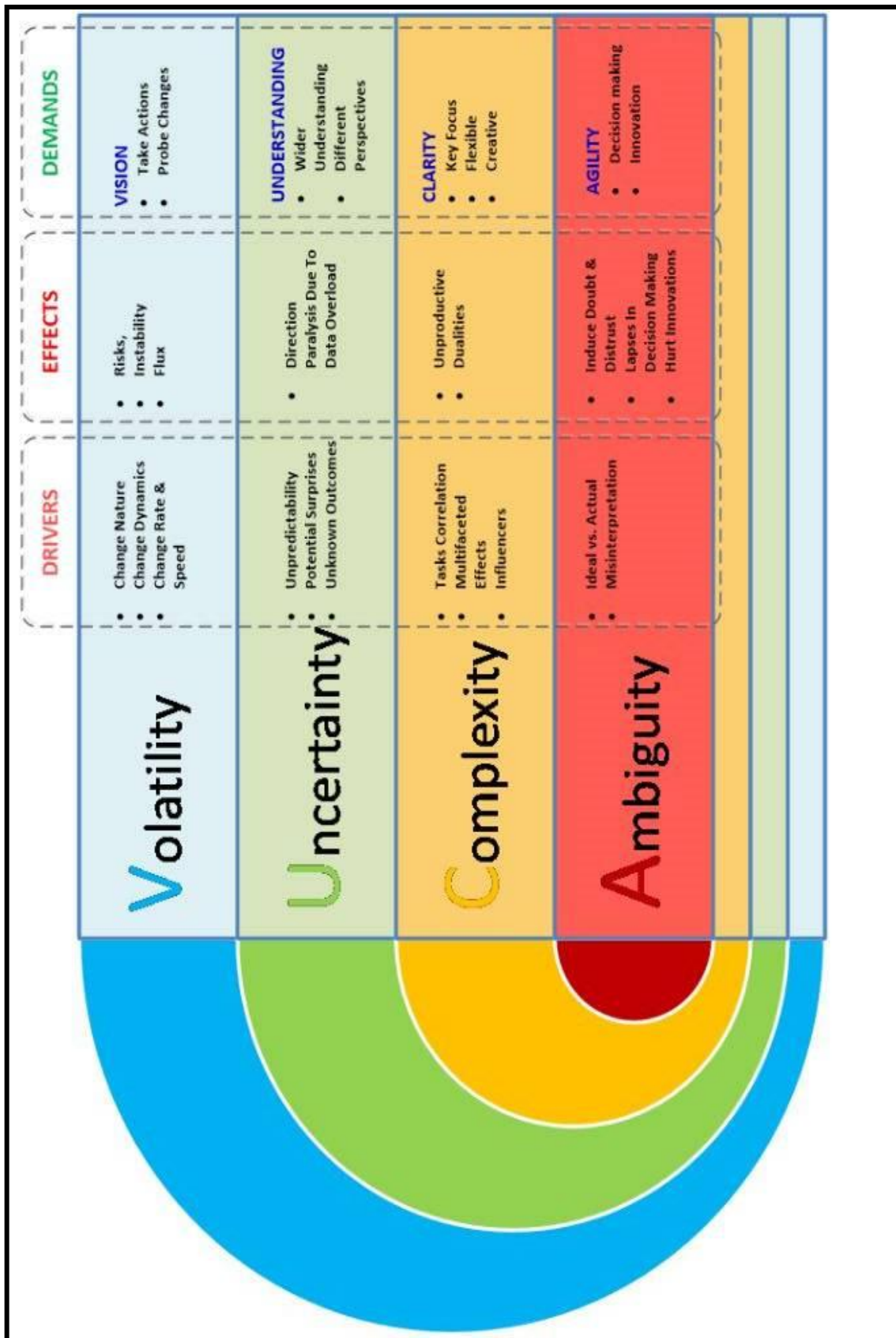
Volatilität (*volatility*) beschreibt die Schwankungsintensität über den zeitlichen Verlauf. Leicht verständlich wird es am Beispiel von Aktienkursen: Innerhalb eines kurzen Zeitraums stark schwankende Aktienkurse zeigen sich als „scharfe Zacken“ im Verlaufs-Chart. Je höher die Volatilität, desto stärker und „zackiger“ die Ausschläge.

Unsicherheit (*uncertainty*) beschreibt in diesem Modell die Unvorhersagbarkeit von Ereignissen. Je mehr „Überraschungen“ der Kontext bereithält, desto unsicherer ist dieser.

Komplexität (*complexity*) wird durch die Anzahl von Einflussfaktoren und deren gegenseitiger Abhängigkeit bzw. Interaktion beeinflusst. Je mehr ein System Interdependenzen enthält, desto komplexer ist es. Der Begriff „komplex“ ist dabei vom Begriff „kompliziert“ zu differenzieren – auch wenn beide oft fälschlicherweise äquivalent benutzt werden. Ein kompliziertes System kann man vereinfachen, ohne die interne Struktur des Systems zu zerstören (Beispiel: ein unübersichtlicher mathematischer Bruch wird durch Kürzen vereinfacht). Ein komplexes System hingegen wird zerstört (bzw. anders ausgedrückt: es wird etwas Neues kreiert), wenn man versucht, dieses zu vereinfachen – z.B. durch Zerlegen.

Ambiguität (*ambiguity*) beschreibt die Mehrdeutigkeit einer Situation oder Information. Selbst wenn viele Informationen vorhanden sind (im Sinne von sicher und vorhersagbar), kann die Bewertung derselben immer noch mehrdeutig sein. „Und was heißt das jetzt?“ ist eine typische Frage in solchen Situationen, selbst wenn eigentlich „alle Fakten auf dem Tisch liegen“.

Kommunikationssituationen beinhalten häufig ein hohes Maß an Ambiguität. Zu allem Überfluss ist dies den Beteiligten jedoch vielfach nicht einmal bewusst.





AGIL – WAS IST DAS?

Agilität bedeutet Beweglichkeit. Das Wort steht für: flexibel, proaktiv, antizipativ und initiativ handeln (agieren).

Es wurde zuerst im Bereich der Software-Entwicklung als Antwort auf sich schnell verändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen entwickelt. Zentral war die Einbeziehung des Kunden in den Prozess, nachdem im klassischen Projektverfahren sich verändernde Kundenwünsche und Anforderungen sehr problematisch erwiesen haben. Die Ergebnisse entsprachen zwar dem Auftrag, nicht aber den geänderten Kundenwünschen.

Agil Denken und Handeln ist die Abkehr: vom einmal gefassten linearen Plan, hin zu

- stufenweisen (iterativen) Zyklen mit regelmäßiger Rückkopplung und Retrospektiven
- von „Command and Control“ hin zu eigenverantwortlichen Teams

DAS AGILE MANIFEST UND DIE 12 PRINZIPIEN

Kent Beck und sechzehn weitere erfahrene Softwareentwickler veröffentlichten 2001 das sogenannte Agile Manifest. Ausgehend von umfangreichen Erfahrungen in der Abwicklung von Softwareprojekten fassten sie eine Reihe von Ideen, Prinzipien und Werten zusammen, die zu einem besseren Vorgehen bei der Softwareentwicklung führen sollten.

Das Manifest erzeugte extrem hohe Resonanz und wurde in mehr als 50 Sprachen übersetzt.

Das Agile Manifest im Wortlaut:

"Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- 1. Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge*
- 2. Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation*
- 3. Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung*
- 4. Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans*

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein."

Die 12 Prinzipien hinter dem Agilen Manifest

Wir folgen diesen Prinzipien:

- 1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.*
- 2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.*
- 3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.*
- 4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.*



5. *Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.*
6. *Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.*
7. *Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.*
8. *Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.*
9. *Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.*
10. *Einfachheit -- die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren -- ist essenziell.*
11. *Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.*
12. *In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.*

IM VERGLEICH: KLASSISCHE UND AGILE MERKMALE

Klassisch	Agil
Anforderungen zu Beginn bekannt	Anforderungen zu Beginn unscharf
Änderungen von Anforderungen während Projektverlauf schwierig	Änderungen an Anforderungen während Projektverlauf eingeplant
Hohe Kosten für späte Anforderungsänderungen	Mäßige Kosten für späte Änderungen
Anforderungsbeschreibung aus technischer Sicht (Features)	Anforderungsbeschreibung aus Kundensicht (Anwendungsfälle)
Sequenzieller Entwicklungsprozess	Iterativer Entwicklungsprozess
Starrer Projektmanagementprozess	Fortlaufende Prozessverbesserungen
Kunde sieht nur Endergebnis	Kunde bewertet Zwischenergebnisse
Wenn es eng wird, eher Meilensteine schieben	Wenn es eng wird, eher Aufwand verringern
Große Teams möglich	Relativ kleine Teams nötig
Klare Hierarchie	Selbstorganisierte Teams
Viele SpezialistInnen im Team	Viel gemeinsame Verantwortung
Teammitglieder arbeiten vereinzelt und sind in mehreren Projekten tätig	Teammitglieder arbeiten zusammen, Fokus auf ein Projekt
Aufgaben von oben zuteilen	Aufgaben selbstständig übernehmen
Viel Kommunikation über Dokumente und lange Meetings	Viel informelle Kommunikation und Standup-Meetings
Aufwandsschätzung durch ProjektleiterIn oder ExpertInnen	Aufwandsschätzung gemeinsam im Team



DAS RICHTIGE MINDSET: FIX & FERTIG ODER IM WERDEN?

„Es kommt auf das richtige Mindset an!“ Wem bei dieser Aussage die Haare zu Berge stehen, der oder die hat möglicherweise noch die klassische Idee einer *Haltung* im Sinne, die sich auf Lebenserfahrung, Werten und Überzeugungen aufgebaut hat und für eine Zuverlässigkeit und Integrität bürgt. Der Begriff *mindset* geistert durch die Welt der Agilität.

Denkweisen und Glaubenssätze bestimmen unsere Art, wie wir die Realität wahrnehmen und auf sie reagieren. Die Psychologin Carol Dweck hat diese Haltung als *mindset* beschrieben und viel dazu beigetragen, dass in Erziehung, Arbeitswelt und Gesellschaft eine Entwicklung weg von den „fixed mindsets“ hin zu „growth mindsets“ diskutiert und umgesetzt wird.

Auch der Ansatz der „lernenden Organisation“ von Peter M. Senge u.a. spiegelt die Notwendigkeit, wider, offene und lernende Systeme zu fördern um den Herausforderungen von Komplexität, Wandel und Tempo begegnen zu können. Die Einstellung jener, die glauben alles zu wissen und zu durchschauen („Knower“) wurde schon seit langem als Bremse für Entwicklungen enttarnt.¹ Die Bereitschaft zu lernen und sich damit in einer offenen, verletzbaren, unsicheren Haltung zu zeigen, ist für viele eine große Herausforderung.

Das agile mindset

Unter dem Stichwort „agiles mindset“ versucht man Antworten zu finden auf die steigenden Anforderungen an Flexibilität und Robustheit gegenüber Komplexität, Veränderungstempo und Ungewissheit. Ein Aspekt des Paradigmenwechsels in der Führung und im Selbstmanagement ist dabei, dass das Augenmerk weniger auf Regelwerke, Einhaltung und Überwachung der Konsequenzen bei Verstößen gerichtet ist, sondern überwiegend auf verbindliche Prozesse zum Lernen aus Fehlern, zum gemeinsamen Lernen aus Erfolgen, zum beständigen und konstruktiven Klären von Konflikten (statt Vermeiden!). (vgl. Freitag/Freitag: 2016 in ZOE)

Eine Gegenüberstellung von Aussagen verdeutlicht das jeweilige Mind-Set:

Fixed mind-set: Knower „Intelligenz ist von Geburt an festgelegt“	Growth mind-set: Learner „ich kann immer was Neues dazu lernen“
<ul style="list-style-type: none"> • So bin ich eben! • Das kann man oder man kann es nicht. • Ohne Talent schaffst du es nirgends. • Neues birgt Gefahr. • Das Wichtigste ist Fehler zu vermeiden. • Kritisiert werden heißt scheitern. • Ich muss gut sein, und noch besser. • Das haben wir immer so gemacht. • Das hat noch nie funktioniert. • Herausforderungen vermeiden! • Bei Hindernissen schnell aufgeben! • Bemühen ist fruchtlos! • Kritisches Feedback ignorieren! • Der Erfolg anderer ist bedrohlich! 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernen ist jederzeit in jedem Alter möglich. • Alles kann man lernen. • Ohne Üben kommst du nicht weiter • Neues ist herausfordernd. • Ich lerne aus Fehlern. • Danke, gute Idee! • Ich kann von anderen lernen. • Warum nicht? • Herausforderungen willkommen heißen! • Bei Rückschlägen durchhalten, weiter gehen! • Bemühen ist der Weg zur Meisterschaft! • Aus Kritik lernen! • Im Erfolg der anderen Inspiration und Lehrreiches finden!

¹ Vgl. dazu den klassischen, vielbeachteten Artikel von Chris Agyris in der Harvard Business Review von 1991: Teaching smart people how to learn.



SEI SELBST VUCA!

**“These are my principles!
If you don’t like them, I have others!”**
Groucho Marx

Unsicherheit und Komplexität verändern nicht nur unser Arbeiten. Die Entgrenzung der Arbeit wirkt in alle Lebensbereiche. Durch das steigende Tempo, durch die permanente Erreichbarkeit, durch die ständige Verfügbarkeit sind wir als Mensch gefordert, jeweils individuell neue und passende Umgangsformen zu finden. Selbstmanagement ist gefragter denn je.

Die Autoren und Organisationsberater Schober-Ehmer und Krejci empfehlen: Wenn die Welt VUCA ist, sei selbst VUCA. Einige Tipps sollen dabei helfen²:

- Pragmatismus anstatt Prinzipien-Treue: Einbauen von Alternativen in Strategien.
- Aus einer festen Organisation eine fluide und bewegliche machen.
- Unsicherheit hilft die richtigen Fragen zu stellen. Daher ist Unsicherheit nicht das Problem, sondern die Lösung. Optionen länger offenhalten.
- Ein komplexes Spiel mit der Komplexität spielen: sich darüber bewusstwerden, dass nicht alles kontrollierbar ist und man auf die Kompetenz seiner Mitarbeiter/innen vertrauen sollte. Delegieren durch Rahmen ersetzen.
- Im Sowohl-als-auch denken: Vielfalt an Möglichkeiten erlaubt mehrdeutige (und kontextnahe) Antworten auf mehrdeutige Situationen.
- Auf eine gute (Mit-)Kommunikation und auf das Schaffen und Gewähren von Vertrauen achten.

Vergleichen wir diese Anregungen mit den 6 Fehlern, die laut Dietrich Dörner in seiner „Logik des Misslingens“ oft im Umgang mit komplexen Systemen gemacht werden, haben wir auch einige Anhaltspunkte dafür, worauf zu achten ist:

1. Falsche Zielbeschreibung → Zeitnehmen und Ziele gut durchdenken (und fühlen)
2. Unvernetzte Situationsanalyse → verschiedene Sichtweisen zusammenholen
3. Irreversible Schwerpunktbildung → Offenbleiben: es könnte auch anders sein...
4. Unbeachtete Nebenwirkungen → mehrere Perspektiven beachten
5. Tendenz zur Übersteuerung → mit Maß und Ziel vorgehen
6. Tendenz zu autoritärem Verhalten → auf Vertrauen setzen

² Zit.: Schober-Ehmer, H./ Krejci G.: (Selbst-)Führung bei Unsicherheit und Komplexität: Sei selbst VUCA! In: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung, 4/2015. S 33 – 35.



KNACKPUNKT VERTRAUEN: SCHAU MIR IN DIE AUGEN ...

Vertrauen ist eine zentrale Kategorie in der Agilen Arbeitswelt. Es gibt Sicherheit, es erleichtert, es verbindet uns. Der bekannte Soziologe Niklas Luhmann³ setzte bei seiner Arbeit über das Vertrauen in einem sehr weiten Sinne an: Vertrauen ist eine Grundfähigkeit des Menschen, ohne die wir nicht überleben könnten. Wer kein Vertrauen hätte – nicht in sich, nicht in andere, nicht in die Welt – der könnte keinen Fuß aus dem Bett setzen am Morgen. Wir vertrauen laufend: das heißt, **wir nehmen an, dass unsere Erwartungen berechtigt sind**. Wir vertrauen auf unsere Füße, dass sie uns aus dem Bett tragen, wir vertrauen unserem Partner, dass er auch morgen noch da sein wird, wir vertrauen in die Lebensmittelproduktion, dass unsere Frühstückszutaten gesund und essbar sind, wir vertrauen auf den Busfahrer, dass er uns sicher von einem Platz zum anderen bringt. Wir vertrauen auf Kolleg/innen, auf Mitarbeiterinnen, auf die Firmenleitung, dass unser Arbeitsbeitrag gut überlegt und passend mit anderen Arbeiten abgestimmt ist, dass unser Arbeitsbeitrag gebraucht und geschätzt wird.

Wir wissen aber grade in VUCA-Zeiten auch über die Brüchigkeit dieses normalen, täglichen Vertrauens. Da Vertrauen erst dort greifbar wird, wo es fehlt, wo es gebrochen worden ist, wo es missbraucht wurde, fragen wir uns nicht nur, wie Vertrauen entsteht – denn es ist oft bereits da im Sinne einer Bedingung von sozialer Interaktion. Viel wichtiger ist die Frage, wie Vertrauen erhalten werden kann, und wie es wieder hergestellt werden kann, wenn es in Misstrauen umschlägt.

In der Tabelle sind verschiedene und konträre Aussagen/ Einstellungen zum Begriff Vertrauen versammelt. Kreuzen Sie jene Spalte an, die näher bei der Aussage ist, der Sie zustimmen (zB. in der Mitte, wenn unentschieden, am Rand, wenn eindeutig). (vgl. Covey: 2011, S 40)

Vertrauen ist weich und schwer greifbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vertrauen ist hart und messbar. Es hat klar nachweisbare Auswirkungen auf Schnelligkeit und Kosten
Vertrauen ist langsam und braucht Zeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nichts ist schneller als Vertrauen!
Vertrauen beruht allein auf Integrität und Glaubwürdigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vertrauen ist eine Frage von Charakter und Kompetenz
Vertrauen hat man oder man hat es nicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vertrauen kann man aufbauen und zerstören
Verlorenes Vertrauen kann man nicht wiederherstellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Meist kann man verlorenes Vertrauen wiederherstellen, auch wenn das nicht immer einfach ist.
Vertrauen kann man weder lehren noch lernen – es ist eine Charaktersache	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Man kann Vertrauen effektiv lehren und lernen – die Fähigkeit dazu ist trainierbar

³ Luhmann: 1989. S 1f.



Aus Erfahrung weiß ich: es ist zu riskant, anderen zu vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Anderen Menschen nicht zu vertrauen, ist wesentlich riskanter
Vertrauen kann man immer nur zu einer Person aufbauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wenn man das Vertrauen einer Person gewinnt, baut man gleichzeitig Vertrauen bei vielen anderen auf

VERTRAUEN UND KONTROLLE

„Vertraue auf Gott, aber binde zuerst dein Kamel an.“

Mohamed

Kontrolle ist eine unverzichtbare Führungsaufgabe. Führungskräfte tragen die Verantwortung für das Erreichen der Arbeitsziele, für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben, für die Einhaltung der Vorschriften und Regeln. Nur durch Kontrollen können Mängel im Arbeitsablauf oder in den Ergebnissen rechtzeitig erkannt und bearbeitet werden.

Die Hauptfrage ist, wie diese Kontrolle gestaltet werden kann, sodass weder Motivation noch Vertrauen Schaden nehmen.

Dabei ist die Balance zwischen Vor- und Nachteilen zu halten:

- **Vorteile und Chancen:** Kontrollen sichern das Erreichen der Arbeitsziele und –aufgaben und ermöglichen Korrekturen und Hilfestellungen
- **Nachteile und Risiken:** es entstehen leicht negative Emotionen der Kontrollierten, Misstrauen, befürchtete Fehlerentdeckung, Scham und Peinlichkeit

Was wissen Führungskräfte wirklich über ihre MitarbeiterInnen?

Viele Führungskräfte sind der Überzeugung, dass sie über ihre MitarbeiterInnen gut informiert sind und (fast) alles mitbekommen. Dabei wird jedoch oft die Wirkung der Hierarchie übersehen oder unterschätzt: MitarbeiterInnen vertrauen ihren Führungskräften vieles so lange nicht an, solange es ohne Nachteile geht.

Der renommierte Psychologe Daniel Goleman (Goleman u.a., 2007. S 124) hat in seinen Untersuchungen zum Konzept der „emotionalen Führung“ diese Problemzone deutlich gemacht: Rund um Führungskräfte bildet sich ein Informationsvakuum, wenn MitarbeiterInnen wichtige Informationen zurückhalten. Er nennt dies die „Geschäftsführerkrankheit“, die sich zu einer Epidemie entwickeln kann, welche nicht nur den Geschäftsführer/ die Geschäftsführerin, sondern alle Führungskräfte erfasst. Nährboden für dieses folgenreiche „Nichtwissen“ darüber, was sich wirklich abspielt bei den MitarbeiterInnen, ist nicht nur die Angst vor unangenehmen Reaktionen (mangelnde Kompetenz der Führung im Aufnehmen von unangenehmen Nachrichten/Feedback), sondern auch das einfache Bedürfnis dem Chef und der Chefin *gefallen zu wollen*. Vieles erfährt die Leitung auch deshalb nicht, weil die Solidarität unter den KollegInnen es verbietet, jemanden zu „verpetzen“.

Um einen durchlässigen, lebendigen Informationsfluss zwischen den Hierarchiestufen zu erhalten, sind neben einer aufmerksamen und gut dosierten Kontrolle vor allem wichtig:

- Regelmäßiges Feedback: in Besprechungen, evtl. auch in Form von MitarbeiterInnen-Gesprächen
- Respektvoller Umgang mit Feedbacks
- Eine Kultur der Wertschätzung und konstruktiven Kritik



DIE UNTERSCHIEDLICHEN ARTEN DER KONTROLLE

„Vertrauen ist gut – die richtige Kontrolle auch.“
(Hartmut Laufer)

Je nachdem, was man mit einer Kontrolle erreichen oder aber auch vermeiden will, kann man unterschiedliche Arten von Kontrolle einsetzen.

<u>Wer kontrolliert?</u>	<u>Was wird kontrolliert</u>	<u>Wie intensiv/genau wird kontrolliert?</u>
Fremdkontrolle	Durchführungskontrolle	Dauerkontrolle
		Zwischenkontrolle
		Endkontrolle
Selbstkontrolle und/oder Fremdkontrolle	Ergebniskontrolle	Gesamtkontrolle
		Stichprobenkontrolle

Wesentlich bei der Wahl der Kontrolle ist die Balance zwischen Aufwand und Nutzen – bei hohem Kontrollaufwand ist das Demotivationsrisiko am stärksten!

Kontrollen im sozialen Dienstleistungs-/Gesundheitsbereich zeichnen sich durch die besondere Schwierigkeit aus, dass viele Leistungen schwer messbar sind. Für diese Leistungen sind insbesondere die Formen der „sozialen Kontrolle“ im Sinne eines „Aufeinander-Schauens“ wichtig:

- **Nicht messbare Leistungen (soziale Dienstleistungen) können über die soziale Kontrolle begleitet werden: vor allem durch Reflexion, kollegialen Austausch und Dialog. Supervision und Intervision (in Form von kollegialer Beratung) und Fortbildungen sind dazu besonders geeignet!**

SECHS GRUNDREGELN FÜR MOTIVIERENDES KONTROLLIEREN

Eine wertschätzende und respektvolle Kontrolle behindert Vertrauen nicht sondern begleitet es! Damit Kontrolle zu einer hilfreichen Ressource auch im Sinne eines „Frühwarnsystems“ für Problemzonen wird, können folgende 6 Grundregeln helfen:

1. Geeignete Kontrollart(en) wählen
2. Die Kontrolle rechtzeitig vereinbaren
3. Kontrolle begründen und erklären: je transparenter die Motive der Kontrolle sind, desto leichter kann sie akzeptiert werden
4. Nur Wichtiges kontrollieren
5. Nicht nur nach Fehlern suchen – auch das Funktionierende stärken und benennen
6. Eine konstruktive Fehlerkultur schaffen (die Fehlerursachen müssen berücksichtigt werden, jedoch sollte der Schwerpunkt auf der zukunftsorientierten Korrektur und Verbesserung liegen statt auf der Schuldfrage!)



KNACKPUNKT: OFFENE KOMMUNIKATION IM TEAM

In herkömmlichen, gut organisierten Unternehmen sind festgelegte Informations- und Kommunikationsstrukturen ein Garant für gelingende Abläufe. In agilen Unternehmen lassen sich nicht so leicht Kanäle und Strukturen aufbauen – es geht hier um ein beständiges In-Kontakt-Sein. Tägliche Besprechungen im Stehen, die daily standups, und gut moderierte Meetings ermöglichen, dass Abstimmungen und laufende Veränderungen stets frisch eingearbeitet werden können.

Gute Methoden für die Gestaltung kurzer, informativer und dialogischer Besprechungen gibt es reichlich (vgl. die Zeitschrift Neue Narrative!). Eine spezielle, teamstärkende und fruchtbare Methode ist der kollegiale Erfahrungsaustausch oder *die Intervision*. Sie bietet nicht nur eine großartige Gelegenheit, Sichtweisen und Erfahrungen der KollegInnen für die eigene Praxis zu nützen, sondern vertieft auch die Offenheit, den Zusammenhalt und die gegenseitige Unterstützung im Team.

Die Risiken, eigene Praxiserfahrungen ins Team einzubringen, liegen aber auch auf der Hand:

- Angst vor Bewertung oder Abwertungen der KollegInnen (zB. „Das weiß doch jedes Kind...“)
- Konkurrenz statt gegenseitigen Vertrauens (zB. „Bei mir passiert das nie, weil ich...“)
- Besserwisserei und unpassende Tipps (zB. „Mach's doch ganz einfach so...“)

REGELN FÜR EINEN GELINGENDEN ERFAHRUNGSUSTAUSCH IM TEAM

- Respekt vor der Erfahrung des/der falleinbringenden Kollegen/in: **Zuhören** und **gute Fragen**
- Ideen und eigene Erfahrungen einbringen statt Bewertungen oder Allgemeinplätze
- subjektiv / Ich-Botschaften (statt „Du solltest...“, „Du musst nur...“, „Probiere doch mal...“)

Leitfaden für den Ablauf einer Fallbesprechung

- 1. Falldarstellung: ein Kollege/ eine Kollegin stellt die Situation/ den Fall dar**
 - Was ist meine Frage zu dem Fall? Alle Eindrücke, Gedanken, Informationen dazu werden erzählt
 - ⇒ Regeln für Phase 1:
 - Gute Aufmerksamkeit: Zuhören und wirken lassen - keine Kommentare!
 - Nur weiterführende Fragen sind zugelassen
- 2. Gemeinsam Nachdenken – Erfahrungen austauschen: Team bearbeitet Fragestellung**

Die Kollegen/innen haben nun die Gelegenheit, Ihre Assoziationen, Sichtweisen, Erfahrungen und evtl. nützliche Informationen dazu zu geben.

 - ⇒ Regeln für Phase 2:
 - Falleinbringer/in hört nun zu (möglichst nicht gleich reagieren, sondern sammeln) und bleibt frei, die anderen Sichtweisen anzunehmen, zu überdenken
 - Gemeinsam nachdenken heißt: Ideen und Erfahrungen *dazu* geben! - nicht, besser wissen und nicht die vorangegangene Darstellung bekämpfen!
 - Hilfreich ist „das Fragen-Jogging“: Ich frage mich ...? / Mal angenommen, ... / Mal angenommen, man könnte alles verschlimmern, wie? / Was wäre, wenn ...?
- 3. Rückmeldung und vorläufiges Ergebnis von Falleinbringern**

Zusammenfassung: was war interessant/ hilfreich, wie geht's weiter?
- 4. Fall abschließen: evtl. kurzes Feedback**



GUTE GESPRÄCHE UND EINE KONSTRUKTIVE KOMMUNIKATIONSKULTUR

Eine lebendige, offene Kommunikation ist im Agilen Arbeiten in vieler Hinsicht von großer Bedeutung. Einzelgängertum und Perfektionismus sind die Hindernisse schlechthin für offene Gespräche. Das fordert manche Mitarbeitende, noch mehr aber die Führungskräfte.

- Schnelle und flexible Lösungen benötigen ein unkompliziertes Zusammenwirken im Team. Eine Veränderung betrifft selten eine Person alleine. Es ist also notwendig, alle einzubeziehen, die von einer Veränderung betroffen sind: sie brauchen Informationen und sie geben auch ihrerseits wichtige Hinweise darauf, was zu beachten ist!
- Gibt es eine gute Abstimmung, einen gleichen Informationsstand und offene Gespräche, so ist die Chance auf ein gemeinsames Umsetzen hoch. Dazu kommt noch, dass gegenseitige Unterstützung nur ermöglicht wird, wenn alle gut informiert und eingebunden sind.
- Über die arbeitsbezogenen Themen hinaus ist eine Aufmerksamkeit für die Belastungen, Ängste und Befürchtungen rund um die Arbeitssituation enorm wichtig. In diesem Sinne sind vertrauensvolle Gespräche eine zentrale Ressource. Wer sich als Mensch gesehen und wahrgenommen fühlt, öffnet sich. Diese Gespräche schaffen Erleichterung und geben Mut, wenn sie konstruktiv und vertrauensvoll geführt werden.

Was ist zu beachten hinsichtlich einer förderlichen Kommunikationskultur?

- **Gespräche gut vorbereiten** (vor allem, wenn an einer Besprechung mehrere teilnehmen):
 - Welche Informationen und Fakten habe ich zu sagen?
 - Was ist konkret zu verändern, was sollen/können die anderen tun und beitragen?
 - Welche Unterstützung steht zur Verfügung? Was brauchen die anderen von mir?
- **Den Dialog fördern!** Darauf achten, dass jede/r gut zuhört, zu Wort kommt, reagieren kann
- **Offenheit herstellen:** Bedenken, Kritik und Widerstand erst mal anhören und verstehen!
- **Zeit geben:** man muss nicht in *einem* Gespräch alles lösen! Damit die Informationen verdaut werden können, sind Pausen und ein neuerliches Gespräch wichtig. Denken Sie an die Phasen in Veränderungszeiten, erwarten Sie nicht sofort eine Zustimmung und bleiben Sie dran mit einem nächsten Gespräch.
- **Die Wortwahl macht's aus!** Viele Widerstände und Einwände werden regelrecht provoziert durch Aussagen wie: „jetzt machen wir das mal endlich gescheit!“ oder „jetzt ist's aus mit der Gemütlichkeit...“ – da kann man sich nur verteidigen! Beachten Sie bei der Wortwahl:
 - die bisher erbrachten Leistungen mit Respekt und Wertschätzung beachten; sie sind die Basis für das, was mit der Veränderung anders werden soll
 - keine Vergleiche mit früher oder mit den anderen, die das alles schon können usw.
 - positive Formulierungen verwenden und darstellen, was man will und nicht was man nicht will (also beispielsweise: „So wird's gehen...!“ Statt: „So geht das nicht weiter!“).



MEHR FREIHEIT – MEHR DRUCK?

„Das Tier entwindet dem Herrn die Peitsche
und peitscht sich selbst, um Herr zu werden.“
Franz Kafka

Die Agile Arbeitswelt ist weniger ein Managementprogramm als eine großflächige, tiefgreifende Gesellschaftsentwicklung in der neoliberalen Ökonomie. Die Rolle der Beschäftigten ist davon ebenso betroffen wie die Rolle der Führungskräfte.

Die indirekte Steuerung oder mehr Druck durch mehr Freiheit?

Ende des 20. Jahrhunderts hat sich in der Führungslehre ein Prozess von der direkten Steuerung zur indirekten Steuerung vollzogen⁴. Wo bisher Mitarbeitende von ihren Führungskräften angeleitet, unterstützt, kontrolliert und mit vorgegebenen Zielen versorgt worden sind, werden diese Aufgaben mehr und mehr von den Mitarbeitenden selbst übernommen. Sowohl die einzelne Person als auch die Teams sind gefordert, sich selbst zu motivieren, sich selbst zu managen, sich selbst Ziele zu setzen und zu erreichen. Der Ruf nach starken Teams, die sich selbst regulieren, sich selber organisieren, sich selber führen, wurde laut. Endlich arbeiten ohne Chefin? Die Interessenlage der ArbeitnehmerInnen wird uneindeutig und widersprüchlich.

Das Arbeitskraftunternehmertum

Für viele ArbeitnehmerInnen ist heute weniger der direkte Vorgesetzte das Problem, sondern die Marktlage. Die Verantwortung für ausreichend Schutzausrüstung, für genug Zeit, für ausreichend Personal, für angemessene Rahmenbedingungen scheinen nicht mehr bei der Unternehmensleitung zu liegen, sondern in den Marktbedingungen.

Es entsteht **eine Doppelrolle der Beschäftigten**, die einerseits tun, was ihre eigentliche Arbeit ist, andererseits verbessern sie laufend ihre Arbeit und richten sich am Markt aus – damit übernehmen sie die eigentlichen Unternehmensaufgaben. Anhand von vielen Beispielen kann man sehen, wie künstlich ein Wettbewerb unter den Teams ausgelöst wird, indem Märkte geschaffen werden:

„Die Unternehmen Saturn und MediaMarkt scheinen sich bis aufs Messer zu bekämpfen – so sieht es zumindest für Kunden aus und ebenso für die Beschäftigten. Aus der Sicht des Metrokonzerns handelt es sich jedoch um eine Organisationsform im Unternehmen, denn beide gehören dem Metrokonzern an. Aus der Sicht des Konzerns handelt es sich um eine Kooperation, die als Konkurrenz organisiert wird. ...

Oder: Die Unternehmensleitung eines Konzerns bietet ihren Niederlassungen in verschiedenen Ländern ein Projekt an: Ein bestimmtes Produkt soll produziert werden. Die Niederlassungen können sich darum bewerben, dieses Projekt durchzuführen, und müssen die Kosten, Termin, Gewinne und Investitionen festlegen. So entsteht ein unternehmensinterner Wettbewerb.“ (Zit.: Siemens/Frenzel: 2019, S 20f.)

Die Rolle der Führungskräfte steht in vielen Branchen unter Dauerbeschuss. Betrachten wir die Kernaufgaben von Führung, nämlich Richtung geben, fordern und fördern, die Gruppe zusammenhalten und Fürsorge und Schutz zu gewähren, so wird die Überlastung deutlich, wenn all diese Aufgaben vom Team selbst übernommen werden müssen. Wo Führungskräfte eingespart und Führungsebenen ausgedünnt werden, wo ständig das Versagen der Führungskräfte thematisiert wird, lohnt es sich, doppelt hinzuschauen. Möglicherweise wird Geld gespart aber auf Kosten von Menschen, die unter einer Überlastung krank werden.

⁴ Vgl. dazu Siemens, St./ Frenzel, M.: Das unternehmerische Wir. Formen der indirekten Steuerung in Unternehmen. Hamburg, 2019



ARBEITEN UND LEBEN MIT WIDERSPRÜCHEN UND DILEMMATA

„Die Angst um sich lässt unbewusst eine Sehnsucht nach dem Feind erwachen.“

(Byung-Chul Han, Philosoph)

„Du musst lernen, nein zu sagen!“ Diese Aufforderung kennen viele MitarbeiterInnen. Und viele von ihnen nehmen den Vorwurf beschämt auf sich: „Ich weiß eh, aber das fällt mir so schwer!“

Dabei, wenn wir genauer hinsehen, ist das Nein-Sagen gar nicht so einfach möglich. In der Arbeitswelt sind wir laufend konfrontiert mit widersprüchlichen Arbeitsaufträgen: tu es und lass es! Sag Nein, aber mach alles. Setze Prioritäten, aber lass nichts weg. Geh links und rechts gleichzeitig. Baut Überstunden ab und arbeitet für den kranken Kollegen mit.

Die Folge von solchen Zwickmühlen⁵, aus denen es eigentlich keinen Ausweg gibt, sind Aktionismus, Selbstverausgabung und Ohnmachtsgefühle. Der Druck, der aus der Unlösbarkeit entsteht, wird zum Antreiber.

Zur Entlastung entstehen Muster, die unbewusst wirken:

- **Das Personalisieren von Problemen:** nicht die Unmöglichkeit wird thematisiert, sondern *meine Unzulänglichkeit*. Das kurbelt wieder die Selbstoptimierung an (noch ein Zeitmanagement-Seminar, noch besser werden im Multitasking, usw.)
- **Das Polarisieren und Verschieben von Problemen:** *Schuld sind die anderen!* Die da oben, die da drüben, die da unten. Oder der eine, der ständig sein eigenes Süppchen kocht... oder die andere, die schon wieder krank ist.

AUSWEGE: AGIL ARBEITEN UND GESUND BLEIBEN

Die Stimmung rund um die Agile Arbeitswelt ist bunt und positiv! Wir finden viele Tipps, Tools und Take-aways, die eigentlich Lust machen, sich selbst weiterzuentwickeln, seine eigenen Talente zum Blühen zu bringen, kurz: mitzuspielen! Zugleich ist der Spielplatz voller Tücken, Fallen und Doppelbödigkeiten! Vor allem psychische Belastungen und Erkrankungen sind die Folge von Entgrenzung, Überforderung und Fehlbeanspruchungen.

Was hilft, um mit widersprüchlichen Arbeitsanforderungen, mit paradoxen Situationen und mit turbulenten Gruppendynamiken gut umzugehen?

Dr. Matthias Burisch war einer der ersten, der das Burnout-Syndrom Ende der 80er Jahre wissenschaftlich aufgearbeitet hat. In einem Interview fasst er seine jahrzehntelange Erfahrung zusammen:

„Ich kenne nur zwei universell brauchbare Tipps für solche Fälle: Nimm dir Zeit und denke nach! Und wenn das nicht hilft: Bleib mit deinem Problem nicht allein!“⁶

ANSATZPUNKT: REFLEXION!

Das Reflektieren ist eine zentrale Methode im agilen Arbeiten und sie hat viele Formen: vom einfachen Zeitnehmen und Nachdenken über regelmäßiges Schreiben („journaling“ oder „bullet

⁵ Vgl.: Zwack/Bossmann: Wege aus beruflichen Zwickmühlen. Navigieren im Dilemma. Göttingen, 2017. S21

⁶ Zit.: Rainer Müller: Interview mit Dr. Matthias Burisch. In: <https://psyche-und-arbeit.de/?p=4204> (abgefragt am 16.9.2021)



journaling: <https://bulletjournal.com/>) bis hin zur professionellen Reflexion mit Hilfe von Supervision und Coaching. Worum geht's?

- Widersprüche erkennen, benennen und analysieren.
- Abstand gewinnen! Sich selbst wahrnehmen und für sich selbst sorgen.
- Beobachten und erkennen, welche Emotionen, Verhaltensmuster und Reaktionen Druck und Stress auslösen – bei mir selbst und auch in der Gruppe: Strampeln, Resignation, Vermeiden, Verzweifeln...

ANSATZPUNKT: KOOPERATION!

Viele Dynamiken der Beschleunigung und des Drucks auf die Arbeitenden bewirken, dass der Zusammenhalt und der Kontakt zwischen den Kollegen:innen schwierig bis unmöglich wird. Wir vereinzeln. Auch Homeoffice, Remote-Arbeiten und Videokonferenzen verändern unsere Kontakte und Beziehungen erheblich. Die Gefahr des Rückzugs, der Isolation und Vereinsamung ist beträchtlich.

Auch was die Motivation betrifft, reagieren wir auf nichts so stark wie auf Bindung und Beziehung!

„Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen. Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben.“⁷

Es zählt zu den großen Herausforderungen für Unternehmen, eine Kultur des Kontaktes, der Kooperation und der Offenheit herzustellen, denn die Rahmenbedingungen ziehen uns in eine andere Richtung. Auch für jede und jeden einzelnen gehört es auf die To-do-Liste eines gelingenden Tagesplans:

- Kontakthalten und Beziehungen pflegen! Das braucht Zeit und es braucht einen Willen: miteinander Pausen machen, Smalltalk halten und kleine Aufmerksamkeiten im Blick bewahren.
- Gezielte Gespräche, Kommunikation, Austausch mit anderen!
- Auf Unterstützung setzen: sich selber helfen lassen, Hilfe suchen und annehmen und anderen helfen und Hilfe anbieten.

ANSATZPUNKT: AMBIGUITÄTSTOLERANZ!

Der Begriff Ambiguitätstoleranz (lateinisch: *ambiguitas* „Mehrdeutigkeit“, „Doppelsinn“ und *tolerare* „erdulden“, „ertragen“) bezeichnet die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen. Sollen wir alles aushalten? Hinnehmen? Tatsächlich geht's nicht um eine Haltung der Resignation und des „Mir egal, mir wurscht“. Es geht darum:

- zu einer „**Halte-Kompetenz**“ zu gelangen,
- die unauflösbaren Mehrdeutigkeiten zu bejahen
- und neugierig zu schauen, was sie uns zu sagen haben.

Gerade dort, in der Spannung zwischen divergierenden Interessen, gibt es Dinge, die man sonst nirgends erleben und beobachten kann.⁸ Wer sich darin übt, reduziert nebenbei die Neigung zu perfektionistischen Ansprüchen, die eine große Frustrationsquelle in der Agilen Arbeitswelt darstellen.

⁷ Zit. Bauer: 2007, S 21

⁸ Vgl. dazu Zwack/Bossmann: 2017, S 86.



ANHANG

CHECKLISTE: VERTRAUENSFÖRDERNDE FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE

Zahlreiche Faktoren beeinflussen das Vertrauensverhältnis am Arbeitsplatz. In der Praxis geht es weniger darum, alle Faktoren pflichtbewusst zu befolgen, sondern vielmehr darum, mit einer wachen Aufmerksamkeit immer wieder neu darauf zu achten, was das jeweilige Vertrauen zu den MitarbeiterInnen stärkt. Die folgende Checkliste (vgl. Laufer: 2007, Seite 56f.) kann einen Überblick geben und zur Reflexion anregen:

- ➔ welchen Platz finden die vertrauensbildenden Führungsgrundsätze in meinem Alltag
- ➔ worauf kann ich stärker achten und
- ➔ was läuft insgesamt gut?

Außerdem bietet sie Platz, weitere Ideen für ein praxisorientiertes Vertrauensmanagement einzutragen.

Checkliste: Vertrauensbildende Führungsgrundsätze	mehr!	gut☺
1. Bereich: Kontaktpflege und Vertrautheit		
▪ Jede Gelegenheit zum Gespräch mit den MA wahrnehmen		
▪ MA umfassend über die Arbeitsziele und Arbeitsbedingungen informieren		
▪ Nicht nur Sachaussagen machen, sondern auch persönliche Meinungen und Prinzipien kundtun		
▪ Auch eigene Gefühle und Befindlichkeiten zum Ausdruck bringen		
▪ Im Rahmen zu wahrer Autorität und Diskretion gelegentlich auch über private Angelegenheiten sprechen		
▪		
2. Bereich: Glaubhaftigkeit und Berechenbarkeit		
▪ Das eigene Führungsverhalten nicht von persönlichen Stimmungsschwankungen abhängig machen		
▪ Auch über unpopuläre Vorhaben rechtzeitig informieren		
▪ Gemachte Zusagen einhalten oder es zumindest einsehbar machen, wenn davon ausnahmsweise abgewichen werden muss		
▪ Auch Kritik an der eigenen Person zulassen und sich mit ihr auseinandersetzen		
▪ Eigenen Fehler oder Irrtümer unumwunden eingestehen		
▪ Kein Interesse an schädigenden Gerüchten zeigen, sondern sie möglichst unterbinden (das direkte Gespräch fordern!)		
▪ Gute Mitarbeiter/innen-Leistungen vorbehaltlos loben, Fehlleistungen jedoch unbefangen und ohne Polemik beanstanden		
▪		



3. Bereich: Zuverlässigkeit und Fairness		
▪ Interesse und Verständnis für die Probleme und Wünsche der MA zeigen		
▪ MA bei Problemen beraten und unterstützen		
▪ Sich für die Belange der MA einsetzen		
▪ Anvertraute persönliche oder für die betreffende Person peinliche Informationen nicht weitergeben		
▪ Fehler nur mit dem bzw. den betreffenden Personen besprechen, Kritik nur unter vier Augen		
▪ Kritik im Sinn des Helfen-Wollens äußern		
▪ Zugetragene Fehlerhinweise nicht ungeprüft übernehmen		
▪ Sich bei Kritik von außen vor die MA stellen		
▪ Auch bei ärgerlichen Vorkommnissen fair und gerecht bleiben		
▪		
4. Bereich: Vertrauensbeweise – Vertrauen entgegenbringen		
▪ Den MA schwierige und verantwortungsvolle Aufgaben zutrauen		
▪ Sich bei Arbeitsaufträgen zuversichtlich äußern, Mut machen		
▪ Die MA weitgehend selbstständig arbeiten lassen		
▪ Vorschläge und Bedenken der MA ernst nehmen		
▪ Vor wichtigen Entscheidungen die Meinungen der MA erfragen und einholen		
▪ Gegen die Meinungen und Interessen der AM nicht ohne triftigen Grund entscheiden und nicht ohne ihnen diesen zu erläutern		
▪ Nicht mehr kontrollieren, als es die Risiken und die eigene Führungsverantwortung erfordern		
▪ Sich beim Kontrollieren möglichst auf Ergebniskontrollen beschränken und Selbstkontrolle (Auswertung und Selbstevaluation) stärken		
▪		

Zusammenfassung: welche 1 bis 3 Schwerpunkte möchte ich in nächster Zeit setzen?

- 1.
- 2.
- 3.



GLOSSAR ZUR AGILEN ARBEITSWELT:

In Zusammenhang mit Agilen Arbeitsmethoden und New Work finden sich viele Begrifflichkeiten, mit denen diese neuen Ansätze beschrieben werden. Um die Unübersichtlichkeit der meist englischsprachigen Vokabeln etwas zu ordnen, werden Glossare zusammengestellt. Hier sind einige zentrale Begriffe knapp beschrieben. (Quellen: <https://newworkglossar.de/> und https://www.agiler-arbeiten.de/A-Z_Glossar_agiles_Arbeiten.html)

<p>Agilität</p>	<p>Aus der Software-Entwicklung stammend, ist mit <i>agile</i> eine neue Art der Zusammenarbeit gemeint, die nicht mehr auf einen fixen Plan und dessen rigorose Umsetzung setzt. Stattdessen steht ein gemeinsames Verständnis des gewünschten Ergebnisses und ein ständiges Nachjustieren des Prozesses im Mittelpunkt.</p> <p>Der Unterschied zwischen agil und flexibel: Flexibel ist, was re-aktiv seine Form verändern kann, dann aber wieder zur Ausgangsform zurückfindet. Agil ist, was pro-aktiv aufgrund äußerer und selbstbestimmter Anforderungen die Form verändert und dann auch in der neuen Form bleibt.</p>
<p>Ambidextrie</p>	<p>Ambidextrie bedeutet übersetzt Beidhändigkeit. Im Kontext von Organisationen bezeichnet Ambidextrie die Fähigkeit, gleichzeitig Raum für Innovationen zu schaffen und vorhandene Prozesse effizient umzusetzen.</p> <p>Ein beidhändiges Unternehmen vereint zwei völlig verschiedene Arbeitsweisen unter einem Dach: einmal das fehlervermeidende prozess- und effizienzorientierte Umsetzen auf bekanntem Terrain (<i>exploit</i>) und auf der anderen Seite das risikoaffine, explorative Ausprobieren von Neuem (<i>explore</i>). Bei <i>explore</i> ist es z.B. wichtig, zu frühes kritisches Denken und den Blick für Fehler zu unterdrücken, was bei <i>exploit</i> ein elementarer Bestandteil der Haltung und des Denkens ist.</p>
<p>Design Thinking</p>	<p>Design Thinking ist ein Ansatz, der die Arbeitsweise von Produkt-Designer*innen auf das Lösen von Problemen aller Art überträgt. Bei Design Thinking geht es unter anderem darum, die Nutzer*innensicht in den Vordergrund zu stellen, Menschen und ihre Bedürfnisse zu verstehen, viele Ideen und unterschiedliche Standpunkte zuzulassen, Annahmen immer wieder zu überprüfen und auch mal zu verwerfen. Der systematische Kreativprozess zur Ideenfindung und Generierung von innovativen Lösungen (Produkte, Geschäftsmodelle) ist kreativer Denkansatz und agile Methode zugleich.</p>
<p>DoD: definition of done</p>	<p>Bei der <i>Definition of Done</i> (DoD) handelt es sich um ein agiles Werkzeug, das eine bessere Zusammenarbeit ermöglichen soll. Es geht darum, möglichst genau (und anhand klarer Kriterien messbar) festzulegen, wann ein Projekt abgeschlossen ist. Das ist besonders dann wichtig, wenn agil gearbeitet wird, wenn also der Weg zum Ziel ständig angepasst und täglich neu ausgehandelt wird.</p>



<p>Holokratie und Soziokratie</p>	<p>Holokratie ist ein Betriebssystem für Organisationen, das ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammt.</p> <p>Soziokratie ist ein Organisationsmodell, das im 20. Jahrhundert in den Niederlanden entwickelt wurde. Holokratie stützt sich in weiten Teilen auf das Modell. Die Soziokratie führt das Kreismodell ein (statt hierarchisch wird in Kreisen gearbeitet, die miteinander vernetzt sind) und verwendet den Konsent (Einwand-Erhebung) als Entscheidungsprinzip.</p> <p>So sind alle Beteiligten berechtigt, Einwände einzubringen, wenn ein Beschluss gefasst wird. Diese Gleichwertigkeit schließt nicht nur alle Mitarbeitenden einer Organisation ein, sondern auch Menschen, die von den Folgen der Entscheidung betroffen sind. Kees Boeke, einer der Begründer der Soziokratie, formulierte das folgendermaßen: „Sociocracy, Democracy as it might be.“</p> <p>Neben Holacracy gibt es auch Sociocracy 3.0 als neuere Entwicklung, die auf den Gedanken der Soziokratie aufbaut und diese fortführt.</p>
<p>Integratives Entscheiden</p>	<p>Integratives Entscheiden ist ein wichtiges Werkzeug, um in einer Gruppe Entscheidungen treffen zu können. Es basiert auf dem Konsent-Gedanken, der Einwände als wesentliches Element enthält.</p> <p>Durch integratives Entscheiden werden Vorschläge schnell entwickelt und weiterentwickelt, verschiedene Standpunkte und ggf. Einwände integriert, immer mit dem Ziel, am Ende zu einem nutzbaren Ergebnis zu kommen. Der Prozess endet erst, wenn alle potenziellen Einwände integriert sind und das Ergebnis „safe enough to try“ ist.</p>
<p>Iteratives Arbeiten</p>	<p>Iteratives Arbeiten bedeutet, einen Prozess in Phasen aufzuteilen, und diese in mehreren Schleifen zu wiederholen, um sich einem (zu Beginn noch unbekanntem Ziel) schrittweise anzunähern.</p> <p>Das Denken in Iterationen hilft Teams dabei, ohne monatelange Konzeptionsphasen und theoretische Diskussionen zügig mit der Entwicklung eines Prototyps zu starten und diesen dann anhand von echtem Feedback kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die gesammelten Erkenntnisse werden in der nächsten Iterationsphase integriert.</p> <p>Dieses Arbeiten setzt einen hohen Reflexionsgrad im Team voraus und erfordert die Bereitschaft, bereits Angefangenes wieder zu verwerfen bzw. nachzubessern.</p>
<p>Kanban</p>	<p>Kanban ist eine Methode zur Prozesssteuerung, die sich für agile Projektteams eignet. Die Methode wurde von dem Toyota-Ingenieur Ohno Taiichi entwickelt. In den 50er Jahren beschäftigte ihn die Frage, wie eine Produktion ohne Verschwendung von Zeit, finanziellen Mitteln und Arbeitskraft aussehen könnte. Teil seiner Lösung waren Karten, die dokumentierten, welche Produktionsteile vom vorgelagerten Produktionsschritt nachgeliefert werden mussten. Daher kommt auch der Name der Methode: „Karte“ heißt auf Japanisch <i>Kanban</i> 看板.</p>



	<p>Heute werden Kanban-Karten in der Regel am sogenannten Kanban-Board genutzt, mit dessen Hilfe der Arbeitsstand visualisiert wird. In seiner einfachsten Form hat das Board drei Spalten, und zwar: To Do, In Bearbeitung und Erledigt. Die Projekte oder Aufgaben werden in die jeweils passende Spalte eingetragen und entsprechend ihrem Arbeitsstand weitergeschoben. So lässt sich z.B. ablesen, an welchen Aufgaben das Team gerade arbeitet und welche permanent liegen bleiben.</p>
<p>Lean startup</p>	<p>Wenn eine Produktion oder ein Prozess <i>lean</i> (dt. schlank) genannt wird, bedeutet das in der Regel, dass alles Überflüssige entfernt wurde und die Sache somit verschlankt und auf Effizienz, also bestmöglichen Output bei möglichst geringem Input getrimmt wurde.</p> <p>Der Begriff wurde in den 90er Jahren von der japanischen Automobilbranche geprägt. Im neuen Produktionssystem von Toyota wurden damals erstmals Prinzipien eingeführt, die die Vermeidung von Verschwendung stärker in den Fokus rückten. Die Beobachtung, dass diese Methoden effizienter waren und auch zu besserer Qualität führten, mündeten in die Beschreibung der Prinzipien als sogenannte <i>Lean Production</i>. Ein Kernmerkmal ist dabei das ständige Optimieren von Prozessen und Lernen aus Erfahrungen.</p> <p>Später wurde der Begriff analog auf viele andere Themen übertragen, wie beispielsweise im Buch <i>Lean Startup</i>, in dem es darum geht, auf der Basis schneller Lernzyklen Produkte zu entwickeln und stetig zu verbessern.</p>
<p>OKR</p>	<p>Objectives and Key Results (OKR) ist ein Zielsystem, das in den letzten Jahren zunehmend in Mode gekommen ist, obwohl es schon einige Jahrzehnte alt ist: 1983 schrieb Andy Grove, ein Mitbegründer von Intel, erstmals darüber, wie dort mit OKRs gearbeitet wurde. Ein Grund für die Popularität von OKRs ist die Tatsache, dass das System ab 1999 bei Google eingesetzt wurde.</p> <p>Die Grundidee des Ansatzes ist, dass eine Organisation in bestimmten Zyklen (z.B. quartalsweise) eine kleine Anzahl (z.B. drei) Objectives definiert, die festlegen, welches die Fokusthemen für diesen Zyklus sein sollen. Ein Objective ist zunächst ein abstraktes Ziel (z.B. „Reichweite in sozialen Medien erhöhen“), das durch einige wenige (z.B. drei) Key Results messbar gemacht wird. In der Kombination aus Objectives und Key Results soll also erst die Frage beantwortet werden, was man erreichen will (Objective) und dann die Frage, woran man sieht, dass man dem Zielzustand näherkommt (Key Results).</p> <p>Normalerweise werden die Key Results so definiert, dass sie erstens eindeutig messbar sind („Wo stehen wir heute?“). Zweitens wird ein Zielwert („Wo wollen wir hin?“) definiert, der aber unerreichbar sein soll. Eine sehr gute Zielerreichung läge demnach schon bei ca. 60 Prozent des Zielwerts. Die Idee dahinter ist, dass auf diese Weise hin und wieder Dinge möglich werden, die zunächst unmöglich erscheinen.</p>



Psychologische Sicherheit	<p>Das Konzept der psychologischen Sicherheit lässt sich auf Amy Edmondson und ihr Buch <i>Die angstfreie Organisation</i> zurückführen, in dem es darum geht, wie sich eine vertrauensvolle Unternehmenskultur gestalten lässt. Bekannt wurde das Konzept der psychologischen Sicherheit vor allem durch Googles Aristotle-Forschungsprojekt, in dem der Frage nachgegangen wurde, wodurch sich (innerhalb von Google) besonders erfolgreiche Teams auszeichnen. Auf Platz 1 der Kriterienliste landete psychologische Sicherheit. Gemeint ist damit eine Kultur des offenen Austauschs, in der Menschen sich trauen, Risiken einzugehen und auch unangenehme Dinge auszusprechen.</p> <p>Psychologische Sicherheit beschreibt konkret das individuelle Gefühl von Sicherheit, egal, was man tut oder sagt, als Person nicht abgewertet oder erniedrigt zu werden. Laut Edmondson profitieren Unternehmen stark von einer solchen Kultur. Sie beschreibt Fälle wie den Abgasskandal bei Volkswagen, den sie in Zusammenhang mit einer toxischen Führungskultur und einem Klima der Angst bringt. Wo psychologische Sicherheit herrscht, zeigen insbesondere Menschen in Führungspositionen sich verletzlich und sagen Dinge wie:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Ich weiß es nicht.▪ Ich habe einen Fehler begangen.▪ Ich brauche Hilfe.▪ Es tut mir leid.
Scrum	<p>Scrum (engl.: Gedränge) ist ein agiles Framework aus der Softwareentwicklung, das inzwischen auch in vielen anderen Bereichen Anwendung findet. Der Name leitet sich daraus ab, dass sich das gesamte Team regelmäßig (daily stand-ups und Retrospektiven) trifft, um sich gegenseitig zu informieren, reflektieren und die nächsten Schritte abzustimmen.</p> <p>Scrum verwendet einige wenige Regeln und drei standardmäßige Rollen: <i>Product Owner</i>, <i>Scrum Master</i> und <i>Entwicklungsteam</i>, um einen komplexen Prozess handhabbar zu machen.</p> <p>Die Kernidee ist, dass sich Projekte ab einer gewissen Komplexität nicht mehr sinnvoll vorab planen lassen und dass sie besser über Zwischenziele zu steuern sind. Möglichst viele Entscheidungen werden dem Urteilsvermögen der Beteiligten und der Selbstorganisation überantwortet.</p> <p>Ziele sind die Konzentration auf den Kundennutzen und das Vermeiden von Mehraufwand (vgl. Lean). Agile Entwicklungsteams organisieren sich selbst in einem strukturierten Rahmen mit klaren Abläufen und Rollendefinitionen: der Scrum-Master sorgt dafür, dass Regeln eingehalten werden, ein Product-Owner behält die Wünsche des Auftraggebers im Blick. Dies sorgt für Koordination, eine enge, zeitnahe interne Abstimmung und bezieht den Kunden in die Entwicklung ein.</p>



LITERATURHINWEISE

- Agyris, Chris: Teaching Smart People how to learn. In: Harvard Business Review, 1991.
- Bailey, Chris: Hyperfocus. Wie man weniger arbeitet und mehr erreicht. München, 2019
- Bauer, Joachim: Arbeit. Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht. München, 2013
- Bauer, Joachim: Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Hamburg, 2007
- Bohm, David: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart, 2002
- Covey, S.M.R./ Merrill, R.: Schnelligkeit durch Vertrauen. Die unterschätzte ökonomische Macht. Offenbach, 2011
- Doerr, J.: OKR Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen. München, 2018
- Dörner, D.: Die Logik des Mislingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg, 2003
- Dweck, C.: Selbstbild. Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. München, 2017
- Edmondson, A.: Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. München, 2021
- Ehmer, S./ Regele, W./ Regele, D./ Schober-Ehmer, H.: Überleben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der „Organisation N.N.“ Heidelberg, 2016
- Freitag, K./ Freitag, M.: Was versteht man unter agiler Führung? Zeitschrift Organisations-Entwicklung 2/2016
- Han, Byung-Chul: Duft der Zeit. Ein philosophischer Essay zur Kunst des Verweilens. Bielefeld, 2015
- Hartmann, M.: Vertrauen. Die unsichtbare Macht. Frankfurt am Main, 2020
- Hien, W.: Kranke Arbeitswelt. Ethische und sozialkulturelle Perspektiven. Hamburg, 2016
- Hofert, S.: Mindshift. Mach dich fit für die Arbeitswelt von morgen. Frankfurt am Main, 2019
- Höher, Fr.: Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource. Grundlagen und Methoden. Opladen-Berlin-Toronto, 2018/2020
- Kline, N.: Time to think. Zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation. Reinbek bei Hamburg, 2016
- Kühl, Stefan: Schattenorganisation. Agiles Management und ungewollte Bürokratisierung. Frankfurt/ New York, 2023
- Laloux, F.: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München, 2015



- Luhmann, N.: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart, 1989
- Osterloh, M./ Weibel, A.: Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Wiesbaden, 2006
- Schober-Ehmer, H./ Krejci G.: (Selbst-)Führung bei Unsicherheit und Komplexität: Sei selbst VUCA!
In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 4/2015. S 33 – 35.
- Schwendner, R.: Agilität im Wandel – Burnout-Treiber oder Erfolgsgenerator? In: Zeitschrift Die Mediation, Quartal 2/2020. S 42ff.
- Senge/ Kleiner/ Smith/ Roberts/ Ross.: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart, 1997 (orig. 1994)
- Siemens, St./ Frenzel, M.: Das unternehmerische Wir. Formen der indirekten Steuerung in Unternehmen. Hamburg, 2016
- Zwack, J./ Bossmann, U.: Wege aus beruflichen Zwickmühlen. Navigieren im Dilemma. Göttingen, 2017

Weiterführende Links:

<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

<https://newworkglossar.de/>

https://www.agiler-arbeiten.de/A-Z_Glossar_agiles_Arbeiten.html

Meyer, H. A., Wrba, H. & Bachmann, T. (2018): Psychologische Sicherheit: Das Fundament gelingender Arbeit im Team. In: Hess, S. & Fischer, H. (Hrsg.): Mensch und Computer 2018 - Usability Professionals. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V. und German UPA e.V. (S. 189-202). DOI: 10.18420/muc2018-up-0243

Rainer Müller: Interview mit Dr. Matthias Burisch. In: <https://psyche-und-arbeit.de/?p=4204>
(abgefragt am 16.9.2021)

Wimmer, K.: Agile Methoden und agiles Arbeiten in Teams und im Zeit-/Selbstmanagement. (2019).
In: <http://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm> (abgefragt am 6.9.2021)

Zeitschrift Neue Narrative. Das Magazin für Neues Arbeiten: <https://www.neuenarrative.de/>