

Venus / Sichart / Preußig / Lange De Angelis



# Kommunikation in agilen Zeiten

Wie innovative Zusammenarbeit gelingt



**HAUFE.**

# **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



## **Ihre Arbeitshilfen zum Download:**

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Persönliche Standortbestimmung zum agilen Mindset
- Reflexionsübungen
- Leitfäden
- Tipps für eine gelungene Kommunikation
- Feuerlöscherstrategien
- Toolbox-Überblick u.a.m.

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.



## Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



**Hier geht's zur kostenlosen App:**

**[www.papego.de](http://www.papego.de)**

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

[www.papego.de](http://www.papego.de)

## Kommunikation in agilen Zeiten



Gunda Venus, Silke Sichart, Jörg Preußig, Anne Lange De Angelis

# Kommunikation in agilen Zeiten

Wie innovative Zusammenarbeit gelingt

1. Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-12437-6                      Bestell-Nr. 17021-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-648-12438-3                      Bestell-Nr. 17021-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-648-12439-0                      Bestell-Nr. 17021-0150

Gunda Venus, Silke Sichart, Jörg Preußig, Anne Lange De Angelis

#### **Kommunikation in agilen Zeiten**

1. Auflage, Juni 2019

© 2019 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Christiane Haas / Anne Rathgeber

Lektorat: Alexandra Kittke, [www.textundwerk.de](http://www.textundwerk.de)

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Wie sich unsere Art der Zusammenarbeit verändert</b> .....	<b>19</b>
2.1	Neue Zusammenarbeit .....	19
2.1.1	Liken, tweeten, posten – Social-Media-Resonanz .....	20
2.1.2	AI und New Work .....	22
2.1.3	Was sagt unser Gehirn – Wissenschaft, die Wissen schafft .....	23
2.2	Agile Organisationen .....	24
2.3	Agiles Mindset .....	25
2.3.1	Unsere Einstellung prägt unsere Zusammenarbeit .....	28
2.3.2	Persönliche Standortbestimmung zum agilen Mindset .....	28
2.4	Neue Lernkultur .....	32
2.4.1	Positive Fehlerkultur .....	33
2.4.2	Mit Improvisation mein agiles Mindset entwickeln .....	33
2.4.3	Lernen aus neurobiologischer Sicht .....	37
2.4.4	Aufräumen: Platz für agile Zusammenarbeit .....	39
2.4.5	Auf Stärken fokussieren stärkt das agile Mindset .....	40
<b>3</b>	<b>Beziehungskompetenz, Empathie und Emotionen</b> .....	<b>45</b>
3.1	Was ist Beziehungskompetenz? .....	45
3.2	Wozu Beziehungskompetenz? .....	45
3.3	Was uns als Teamplayer prägt – und was uns hilft, einer zu werden .....	46
3.4	Reflexionsübung: die Wirkung von Beziehung .....	47
3.5	Kooperation in Netzwerken .....	47
3.6	Empathie .....	49
3.6.1	Ein Blick ins Gehirn .....	49
3.6.2	Varianten der Empathie .....	50
3.6.3	Muskeltraining: Empathie .....	52
3.7	Lasst uns sachlich bleiben! Vom Umgang mit Emotionen .....	56
3.7.1	Angst .....	57
3.7.2	Positive Gefühle .....	59
3.7.3	Mut .....	60
3.7.4	Authentizität .....	60
3.8	Selbstcoaching .....	61
<b>4</b>	<b>Kommunikation – wie sie funktioniert</b> .....	<b>63</b>
4.1	Die Teammitglieder unseres Gehirns – wer sie sind und wie sie zusammenarbeiten .....	63

4.1.1	Gefühle und Affekte – fest »verankert« im Gehirn .....	66
4.1.2	Schmetterlinge im Bauch! Oder doch im Kopf? .....	68
4.2	Embodied Communication – Kommunikation beginnt im Körper .....	69
4.3	Synchronisierung .....	71
4.4	Status .....	72
4.4.1	Statusverhalten als dynamischer Prozess .....	73
4.4.2	Statusflexibilität für gelungene Kommunikation .....	74
4.4.3	Wie unsere Körperhaltung uns beeinflusst – Power-Posen .....	76
4.5	Der neue Eisberg .....	78
4.6	Unsere Einstellungen: Ich bin o.k. – du bist o.k. ....	81
4.7	Wahrnehmung – Vermutung – Bewertung .....	83
4.8	Übertragungsphänomene .....	86
<b>5</b>	<b>Kommunikation gestalten</b> .....	<b>89</b>
5.1	Sprache und persönliche Wirkung .....	89
5.2	Ziele setzen: die Frage nach dem Wozu .....	94
5.3	Stellt Fragen und hört zu! .....	95
5.3.1	Wer fragt, führt .....	97
5.3.2	Das Besondere an systemischen Fragen .....	100
5.4	Wirklich und wirkungsvoll Zuhören .....	104
5.4.1	Das Schweigen hören .....	107
5.4.2	Theorie U .....	108
5.5	Feedback geben und bekommen .....	110
5.5.1	Wie gebe ich wirkungsvoll Feedback? .....	111
5.5.2	Wie gehe ich mit Feedback um? .....	112
5.6	Moderieren .....	113
5.6.1	Die professionelle Gestaltung der Doppelrolle .....	114
5.6.2	Meetings endlich wirklich agil .....	116
5.7	Der Umgang mit Wissen und Ko-Kreation .....	117
5.8	Einbeziehung der Kunden .....	119
5.9	Dialog und Metadialog .....	120
5.10	Metareflexion .....	121
5.11	Vereinbarungen der Kommunikation .....	122
5.12	Tipps für gelungene Kommunikation .....	123
<b>6</b>	<b>Kommunikation – wenn es schwierig wird</b> .....	<b>125</b>
6.1	»False friends« der Kommunikation .....	125
6.2	Affekte .....	126
6.3	Mauern bauen .....	131
6.4	Vorurteile .....	132
6.5	Feuerlöscher für Kreuzfeuer .....	133
6.6	Positiver Umgang mit Konflikten .....	142

6.7	Heißer Konflikt – wenn die Fetzen fliegen .....	142
6.8	Konfliktarten .....	143
6.9	Konflikttypen nach Virginia Satir .....	148
6.10	Konfliktlösung mit dem Harvard-Konzept .....	149
<b>7</b>	<b>Unterschiede nutzen</b> .....	<b>151</b>
7.1	Persönlichkeit .....	152
7.1.1	Big Five der Persönlichkeit .....	152
7.1.2	MBTI – ein Persönlichkeitsinventar .....	155
7.1.3	Die Antreiber in uns .....	172
7.1.4	Der Umgang mit Stress aus neurobiologischer Sicht .....	179
7.2	Zusammenarbeit der Generationen .....	183
7.2.1	Generationsunterschiede – eine Konstruktion? .....	183
7.2.2	Generationsunterschiede – verbindende Muster? .....	184
7.2.3	Generations- und kultursensibles Zusammenarbeiten .....	188
<b>8</b>	<b>Teamprozesse</b> .....	<b>191</b>
8.1	Rahmenbedingung für erfolgreiche Teams – Psychological Safety .....	192
8.2	Macht das alles Sinn? .....	197
8.2.1	Purpose .....	200
8.2.2	Public Value – Beitrag zum Gemeinwohl .....	206
8.3	Wie können wir uns selbst und andere motivieren? .....	209
8.3.1	Das SCARF-Modell .....	211
8.3.2	Die drei guten Geschenke .....	216
8.4	Flow .....	216
8.5	Unsere Leistungsfähigkeit erhalten – auf unsere Gesundheit achten .....	217
8.6	Entscheidungen herbeiführen und treffen .....	219
8.6.1	Kognitive Verzerrung .....	219
8.6.2	Cynefin .....	221
8.7	Experimentieren statt Planen .....	230
8.7.1	Effectuation .....	231
8.7.2	Widersprüche aushalten können (Ambiguitätstoleranz) .....	233
8.8	Teamphasen .....	234
8.9	Selbstorganisation .....	236
8.9.1	Selbstorganisierte Teams .....	239
8.9.2	Holacracy .....	241
8.9.3	Nebenwirkungen der Selbstorganisation .....	243
8.9.4	Selbstorganisation braucht Übung .....	246
8.9.5	Osmotische Kommunikation .....	247
8.10	Zusammenarbeit im agilen Umfeld ist auf Rollen verteilt .....	248
8.10.1	Was ist eine Rolle? .....	248
8.10.2	Rollenklärung .....	249

8.10.3	Doppelrollen und Rollenwechsel .....	251
8.10.4	Die Belbin-Teamrollen .....	252
8.11	Improvisation .....	253
8.11.1	Status flexibel einsetzen .....	256
8.11.2	Positives Unterstellen .....	256
8.11.3	Angebote machen .....	257
8.11.4	Souverän scheitern .....	258
8.11.5	Fortschritt machen .....	260
8.11.6	Integration von Improvisationstechniken in Kommunikation und Agilität .....	261
8.12	Wie kommen wir zu Innovation? .....	261
<b>9</b>	<b>Vorgehensweisen für agile Kontexte .....</b>	<b>265</b>
9.1	Lean und Kanban .....	265
9.2	Design Thinking .....	266
9.3	Business Model Canvas .....	268
9.4	Lean Start-up .....	269
9.5	Scrum .....	270
<b>10</b>	<b>Toolbox .....</b>	<b>273</b>
10.1	Brainstorming .....	280
10.2	Daily Stand-up .....	281
10.3	Fuckup Nights .....	284
10.4	Hackathon (FedExDay) .....	285
10.5	Ideenkorb .....	286
10.6	Innovation Blueprint .....	287
10.7	Kill a stupid rule .....	289
10.8	Kollegiale Beratung .....	290
10.9	Konsultativer Einzelentscheid .....	295
10.10	Kopfstandmethode .....	297
10.11	Magic Estimation .....	299
10.12	Marktplatz der Macher .....	300
10.13	Persona .....	303
10.14	Planning Poker .....	304
10.15	Retrospektive .....	308
10.16	Review .....	311
10.17	Sechs Hüte des Denkens .....	313
10.18	Speedcoaching .....	316
10.19	Story Points .....	317
10.20	Stufen der Entscheidung .....	318
10.21	Task Board .....	320

10.22	Timeboxing .....	322
10.23	User Stories .....	324
10.24	Walt Disney Methode .....	326
Das Autorenteam .....		329
Literaturverzeichnis .....		331
Abbildungsverzeichnis .....		335
Verzeichnis der Arbeitshilfen online .....		339
Stichwortverzeichnis .....		341

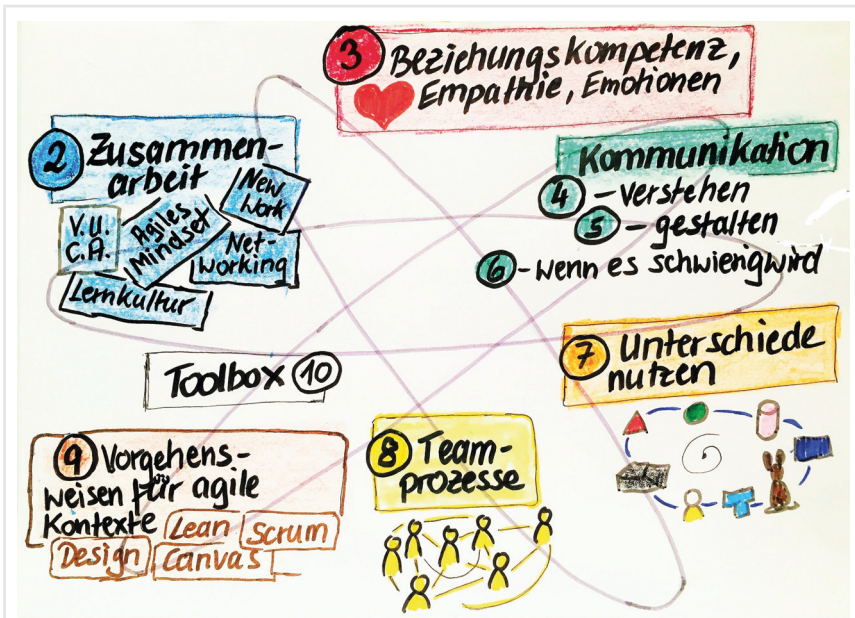


Abb. 1: Kapitelüberblick



---

# 1 Einleitung

Ist Kommunikation nicht per se »agil«? Wieso also ein Buch über Kommunikation in agilen Zeiten?

Agilität ist in aller Munde. Viele Organisationen arbeiten zunehmend agil. Was genau ist damit gemeint? Agilität beschreibt die Fähigkeit, in einem unsicheren und dynamischen Umfeld anpassungsfähig, flexibel und schnell zu agieren und zu reagieren. Dabei vereint Agilität Werte, Verhaltensweisen und unterschiedliche Methoden, die dies ermöglichen. Agiles Arbeiten betrifft somit immer auch soziale und kommunikative Aspekte. Die Art der Zusammenarbeit und der Kommunikation verändert sich, wenn Teams agil arbeiten. Die Megatrends unserer Zeit wie Vernetzung, Globalisierung, Individualisierung und New Work haben große Auswirkungen auf die Gestaltung unserer Kommunikation und unserer Zusammenarbeit. Die Digitalisierung bringt weitreichende strategische, organisatorische und kulturelle Veränderungen mit sich. Die Integration von digitalen Geschäftsmodellen, die konsequent die Bedürfnisse des Kunden im Fokus haben, ist für Organisationen existenziell.

Aus unserer Sicht ist Agilität mehr als ein Trend. Agilität steht für die grundlegenden Veränderungen unserer Art zu arbeiten mit einschneidenden Konsequenzen für unsere Haltung, unsere Kommunikation und unsere Zusammenarbeit.

Fragen nach Sinnhaftigkeit der Arbeit, nach Kommunikation auf Augenhöhe prägen unseren Arbeitsalltag. Zunehmend wird relevant, was Organisationen zu Nachhaltigkeit beitragen. Die innere Einstellung wird sichtbar anhand einer positiven Lernkultur und einem wertschätzenden Umgang miteinander. Frederic Laloux beschreibt in seinem richtungsweisenden Buch »Reinventing Organizations« eine Evolution des Bewusstseins hin zu komplexen, verfeinerten Verhaltensweisen und Beziehungsformen. Agile Organisationen verändern sich beständig, indem sie auf Vertrauen statt auf Kontrolle setzen, sich an ihren Stärken orientieren und auf ihnen aufbauen, mit Widrigkeiten umgehen, innere Stimmigkeit als Kompass nutzen, Weisheit jenseits reiner Rationalität zeigen und nach Ganzheit streben.<sup>1</sup> Frederic Laloux beschreibt den Übergang in eine solche Organisation als den Übergang von Angst (Kontrolle) zu Vertrauen, vom Paradigma des Mangels zum Paradigma der Stärke: »Wir tauschen Beurteilung gegen Mitgefühl und Wertschätzung.«<sup>2</sup>

---

1 Laloux (2015), S. 43-52; er nennt diese Organisationen »evolutionär«.

2 Laloux (2015), S. 46.

Zeit und Raum verlieren an Bedeutung. Wir können über Kontinente hinweg miteinander arbeiten. Nie zuvor wurde so eng vernetzt über Orts- und Zeitgrenzen hinweg miteinander kommuniziert. Home Office und flexible Arbeitszeiten beeinflussen unsere Zusammenarbeit. Durch Social Media, Smartphones und Tablets verändert sich die Art und Weise, wie wir Menschen miteinander in Kontakt sind und miteinander kommunizieren. Mitarbeitern und Kunden stehen völlig neue Möglichkeiten aktiver Beteiligung zur Verfügung. Menschen stellen zunehmend selbst Inhalte ins Netz<sup>3</sup> (Content, Kommentare, Likes, Dislikes etc.) und vernetzen sich über Social-Media-Plattformen. Das hat Auswirkungen auf Wissensentwicklung und die Verteilung von Know-how und damit unmittelbar auf die Kommunikation der Beteiligten.

Auch Markt- und Kundenbedürfnisse ändern sich schneller. Ereignisse und Entwicklungen sind unvorhersehbarer und damit weniger planbar geworden.

Gleichzeitig werden Veränderungen nie wieder so langsam sein wie heute.

So paradox es klingt: Veränderung ist unser Normalzustand. Die Zeiten, in denen nach einem Change eine Phase kam, in der sich der Change »setzen« konnte und Mitarbeiter neue Routinen entwickeln konnten, sind vorbei. Innerhalb des einen Change beginnt bereits der nächste, bevor der erste »abgeschlossen« ist.

Die Technologie, die heute noch angesagt ist, kann morgen bereits irrelevant, der Markt, der heute noch nicht existiert, kann morgen bereits gesättigt sein.

Langwierige, hierarchische Entscheidungsprozesse erweisen sich zunehmend als hinderlich. Moderne Organisationen schaffen offene Netzwerke, in denen die Mitarbeiter gemeinsam mit Kunden und Partnern die Weiterentwicklung gestalten, sie fördern das Experimentieren, den Mut, Fehler zu machen, organisieren in Lernzyklen den Austausch über Fehler.

Die Wurzeln agilen Arbeitens sind tief und breit verzweigt zugleich: Ansätze wie Scrum, Design Thinking, Holacracy, Kanban, Lean Startup, Business Model Canvas verbinden wir damit. Agilität ist kein neues Thema. In den letzten Jahren erhält sie insbesondere durch die Digitalisierung eine hohe Relevanz. Wie bei vielen Bewegungen gibt es auch bei Agilität nicht die eine Ursprungsquelle, sondern viele Strömungen, die zusammenfließen. So ist die Geburtsstunde des agilen Arbeitens auch nicht

---

3 Viele Menschen investieren Zeit in Entwicklungen und Know-how-Austausch außerhalb ihres beruflichen Kontextes aus Lust an der Sache. Siehe dazu das Video von Dan Pink »The surprising truth about what motivates us«, abrufbar unter: [www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc](http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc) (letzter Zugriff: 5.4.2019), Communities der freien Wissensentwicklung und Opensource-Plattformen gewinnen an Bedeutung.



allein das Agile Manifest, das am Rande einer Konferenz im Februar 2001 in Utah von 17 Softwareentwicklern aufgeschrieben wurde. Vielmehr haben die 17 das aufgeschrieben, was vielerorts bereits im Gespräch war und was die Wirksamkeit ihrer Arbeit begrenzte. Sie haben das aus ihrer Sicht notwendig Neue in Bezug zur Softwareentwicklung formuliert. In der Literatur herrscht Einigkeit über die Bedeutung dieses Ereignisses für die Etablierung von Agilität. Eine Hypothese, warum gerade das Agile Manifest so populär geworden ist und Agilität in erster Linie immer wieder mit Softwareentwicklung in Verbindung gebracht wird, ist die Rolle der IT. Sie ist ein wesentlicher Treiber für unser modernes Arbeiten. Digitale Geschäftsmodelle implementieren auch digitale Kompetenz in fast allen Unternehmensbereichen und die Übertragung von Konzepten aus der IT auf andere Bereiche wird als attraktiv und vielversprechend eingeschätzt.

Hier ein paar der Wurzeln herausgegriffen:

Das erste Projekt mit einer agilen Vorgehensweise ist aus den 1940er-Jahren bekannt: Kelly Johnson, ein amerikanischer Konstrukteur, erhielt den scheinbar unmöglichen Auftrag, innerhalb von 180 Tagen ein neues Flugzeug zu entwickeln. Er ließ dafür Ingenieure selbstorganisiert in einem Zelt zusammenarbeiten und brachte diese direkt mit den »Kunden«, den Nutzern des Flugzeugs, in Kontakt. Er verzichtete während der Entwicklung auf alle bürokratischen Formalismen. Tatsächlich wurde der Jet nach 143 Tagen fertiggestellt. Einige Berater und Autoren führen den Ursprung der Agilität auf dieses Projekt zurück.<sup>4</sup>

Ein Konzept der Agilität stammt aus den 1950er-Jahren der Systemtheorie von Organisationen. Stellvertretend greifen wir ein Konzept des Soziologieprofessors aus Harvard, Talcott Parson<sup>5</sup>, heraus, der vier Funktionen identifiziert hat, die jedes System erfüllt, um seine Existenz zu erhalten. Er entwickelte daraus das AGIL-Schema, ein systemtheoretisches Modell.

Fähigkeiten eines Systems nach dem AGIL-Schema:

1. auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren (**Adaptation**)
2. Ziele zu definieren und zu verfolgen (**Goal-Attainment**)
3. Zusammenhalt herzustellen und abzusichern (**Integration**)
4. grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten (**Latency**)

---

4 Gloger/Margetich (2014), S. 5.

5 Parson (1951).

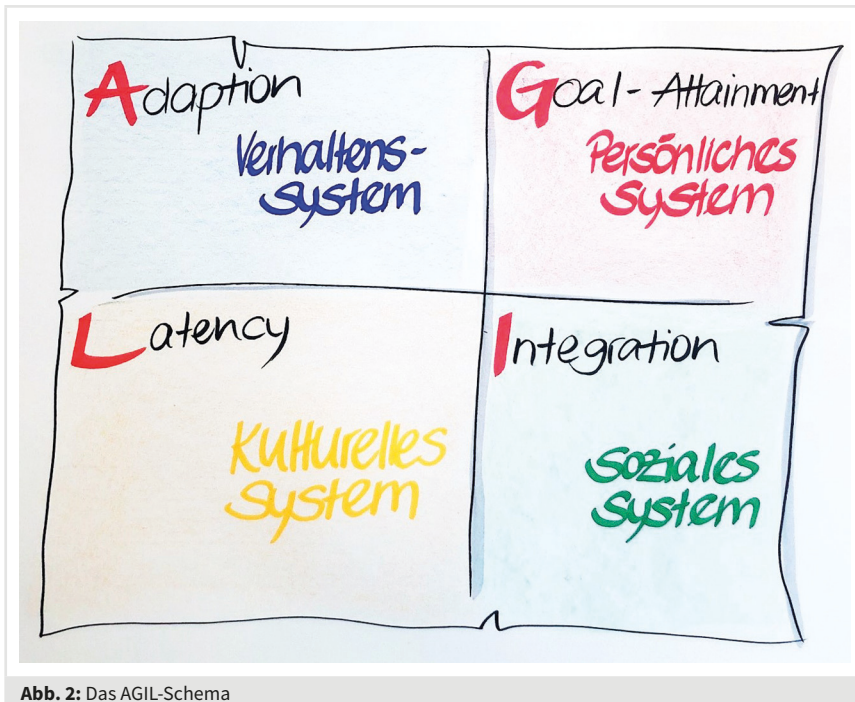


Abb. 2: Das AGIL-Schema

**Agile Manufacturing und Lean Management:** Seit den 1990er-Jahren existiert das Konzept »agile Manufacturing«. Im Fokus stehen schnelle Produktentwicklung (simultaneous engineering), crossfunktionale Teams und die ständige Optimierung der Produktionsabläufe während des Prozesses. Industrie 4.0 bringt die agile Produktion auf den Punkt.<sup>6</sup> In den heutigen agilen Methoden stecken die fünf Lean-Kernprinzipien:

1. Definiere den Wert aus Kundensicht.
2. Identifiziere den Wertstrom.
3. Bringe die Arbeit in Fluss.
4. Erzeuge den Sog der Arbeit (Pull).
5. Strebe stets nach Perfektion (Kaizen).<sup>7</sup>

Hinzu kommt bei heutigen agilen Konzepten der besondere Fokus auf Innovationsgeschwindigkeit.

**Agile Softwareentwicklung:** Agilität boomt seit Beginn des 21. Jahrhunderts unter der Überschrift der agilen Softwareentwicklung und verstärkt durch Methoden wie »Scrum«. Mit der Formulierung des »Agilen Manifests in der Softwareentwicklung« aus

<sup>6</sup> Vgl. auch Stephan Fischer: Definition: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit, Haufe Blog 17.11.2016.

<sup>7</sup> Vgl. auch Womack/Jones/ Roos (1990).

dem Jahr 2001 gibt es eine Art Handlungsorientierung, nach welchen Werten und Prinzipien die Entwicklung von Software gestaltet sein soll. Scrum geht auf die US-amerikanischen Software-Entwickler Jeff Sutherland und Ken Schwaber zurück. Die beiden standen Mitte der 1990er-Jahre vor der Frage, wie sich die Entwicklung von Software effizienter gestalten ließe. Dieser Bruch mit den Methoden des traditionellen Projektmanagements war die Geburtsstunde agiler Softwareentwicklungsmethoden wie Scrum (Ausführliches hierzu in Kapitel 9.5).

Der Begriff Scrum wurde ursprünglich 1986 von den japanischen Wirtschaftswissenschaftlern Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi aus dem Rugby (Scrum = Gedränge) ins Management übertragen. Sie betonten insbesondere die Selbststeuerung.<sup>8</sup>



Abb. 3: Wurzeln agilen Arbeitens

Ein Phänomen, das uns in Organisationen immer wieder begegnet, ist die Verwechslung von Ursache und Wirkung, die Verwechslung von Mittel und Zweck.

Wir erleben diese Verwechslung auch bei der Nutzung bestimmter Tools und so auch bei der Einführung agiler Methoden. Daher ist uns wichtig zu betonen: Agile Methoden sind ein Mittel für eine erfolgreiche Organisation und zufriedene Mitarbeiter, Kollegen und Kunden, sie sind nicht der Zweck selbst.

8 Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka: The New New Product Development Game, Harvard Business Review, 1986, abrufbar unter: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game> (letzter Zugriff: 5.4.2019).

Wir möchten Ihnen in diesem Buch Impulse dafür geben, gemeinsam mit Ihren Kollegen humorvoll, effizient und mit Leichtigkeit innovative Lösungen für immer neue Herausforderungen zu entwickeln und auszuprobieren. Unser Fokus liegt auf Interaktionen und Selbststeuerung als *ein* Gestaltungsfeld für die Zukunftsfähigkeit von Ihnen, Ihren Teams und Ihrer Organisation. Wir beziehen in dieses Buch viele unterschiedliche Perspektiven ein: unsere Praxiserfahrungen mit unseren Kunden als Berater, als Coaches und als Trainer, unser Erleben in unseren eigenen Teams als Kollegen, als Führungskräfte und als Netzwerkpartner kombiniert mit Perspektiven der Soziologie, der Neurobiologie, der Psychologie und der systemischen Organisationsentwicklung. Hier gibt es viele aktuelle Erkenntnisse darüber, wie unsere Kommunikation wirkt, was uns motiviert, wie sich unsere Persönlichkeit auf unsere Art der Kommunikation und Zusammenarbeit auswirkt, wie wichtige Entscheidungen zustande kommen und wie wir unsere Zusammenarbeit so gestalten können, dass wir sie als sinnvoll, wirkungsvoll und stärkend erleben.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Hamburg und Freiburg im Februar 2019

Gunda Venus, Silke Sichart, Jörg Preußig und Anne Lange De Angelis

## 2 Wie sich unsere Art der Zusammenarbeit verändert

### 2.1 Neue Zusammenarbeit

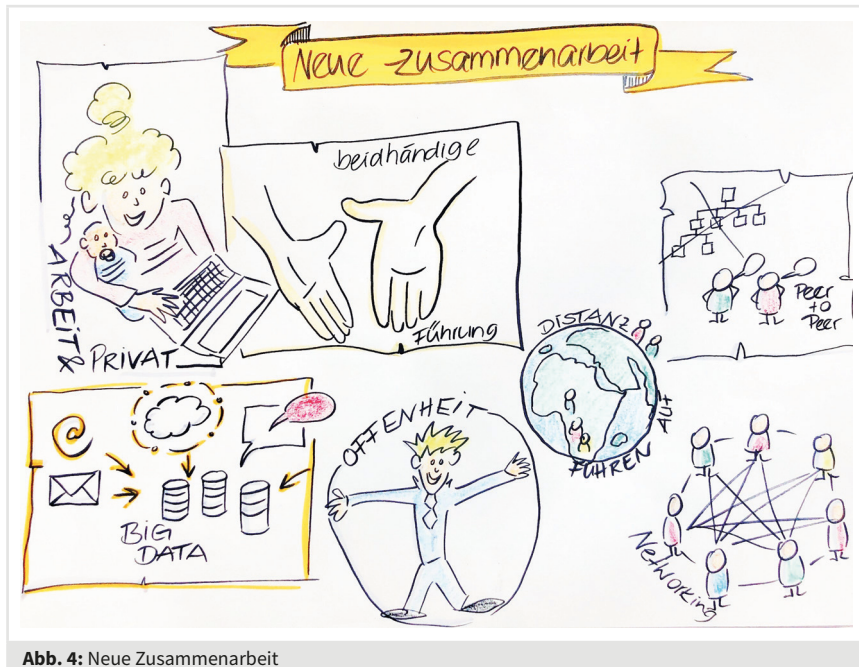


Abb. 4: Neue Zusammenarbeit

Unsere moderne Arbeitswelt ist geprägt durch:<sup>9</sup>

1. **Networking:** Durch Netzwerke entstehen Arbeitsplätze ohne eindeutige organisationale Zuordnung und Zugehörigkeit.
2. **Peer-to-Peer statt Hierarchie:** Hochqualifizierte Fachexperten kommunizieren global vernetzt. Der Nutzen durch die fachliche Expertise steuert die Kommunikation mehr als die Organisationszugehörigkeit.
3. **Offenheit:** Gemeinsame Produktentwicklung mit dem Kunden führt zu einer Öffnung der Unternehmensgrenzen und -strukturen.
4. **Neue Spielarten:** Es gibt vielfältige Kooperationen und Interaktionsformen mit Maschinen, mit Kollegen, mit Kunden, mit dem Wettbewerb etc.

9 Die Universität St. Gallen hat gemeinsam mit der Telekom Innovationseinheit Shareground aus 60 Experteninterviews Thesen zusammengefasst, die Handlungsfelder aufzeigen. Ähnliche Thesen finden sich in vielen Publikationen, z. B. Petry (2016), S. 22.

5. **Big Data:** Die Fähigkeit, große Datenmengen zu interpretieren und zu kombinieren, wird zu einer der Erfolgsquellen überhaupt. Daher wird Artificial Intelligence (AI) als mächtige Analysemethode so wichtig. Datenschutz bzw. Cybersecurity sind große Themen der Zukunft.
6. **Führen auf Distanz:** Globalisierung, virtuelle Teams, Home Office – all das verändert auch Führung. Die Kunst besteht darin, persönliche Beziehung auch über »unpersönliche« Kanäle aufbauen und pflegen zu können.
7. **Beidhändige Führung:** Führungskräfte haben ständig Innovationen, Veränderungen und Geschäftsprozesse voranzutreiben – also die Zukunft zu ermöglichen und gleichzeitig die Gegenwart profitabel zu gestalten. Es ist eine spannende Frage, wie dieser Spagat – einerseits Digitalisierung voranzutreiben und andererseits das bisherige Kerngeschäft zu sichern – dauerhaft zu leisten ist. Die zur Sicherung des Kerngeschäftes notwendigen und erprobten Führungs-, Organisations- und Prozessstrukturen stehen den für die Forderung von Innovationen und agileren Abläufen notwendigen Change-Maßnahmen häufig geradezu diametral entgegen.
8. **Vermischung von beruflicher und privater Welt:** Arbeitszeiten und -orte sind nicht mehr klar von privaten Orten und Zeiten getrennt. Darin verbergen sich Chancen und Risiken zugleich: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf z. B. wird einerseits durch ein Home Office erleichtert, gleichzeitig ist das Risiko, die Arbeit immer präsent und keine Ruhepausen mehr zu haben, enorm erhöht (»always on«).

VUCA beschreibt die wesentlichen Rahmenbedingungen unserer modernen Arbeitswelt.

<b>!</b>	<b>VUCA</b>
	VUCA steht für: <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Volatility</b> (Volatilität): hohe Schwankungen, Unbeständigkeit</li><li>• <b>Uncertainty</b> (Unsicherheit): Unkenntnis über die Entwicklungen, Unberechenbarkeit, Entstehung völlig neuer Märkte</li><li>• <b>Complexity</b> (Komplexität): vielfältige Verknüpfungen, wechselseitige Beeinflussung, Abhängigkeiten von unterschiedlichsten Seiten</li><li>• <b>Ambiguity</b> (Ambiguität): Widersprüche, Rollenkonflikte, Mehrdeutigkeit</li></ul>

### 2.1.1 Liken, tweeten, posten – Social-Media-Resonanz

Die Digitalisierung hat enorme Auswirkungen auf unsere Kommunikation: Sie findet heute häufig nicht mehr bilateral statt, sondern folgt den Prinzipien: »one-to-many« oder »many-to-many«, wie z. B. in WhatsApp-Gruppen. Dadurch verändern sich die Transparenz der Themen, die Beteiligung am Austausch und häufig auch die Verantwortung.

Menschen stellen zunehmend selbst Inhalte ins Netz (Content, Kommentare, Likes, Dislikes etc.) und vernetzen sich über Social-Media-Plattformen. Dadurch verändert sich die (mediale) Kommunikation insofern, dass Empfänger zugleich auch (potenzielle) Sender werden. Das, was interessiert, und das, was öffentlich diskutiert wird, wird zunehmend weniger durch die Presse oder vom Unternehmen vorgegeben, sondern durch die **Resonanz** auf Informationen einzelner. Professor Peter Kruse beschreibt in einer Rede im Bundestag die Entwicklung der Kommunikation im Internet wie folgt:<sup>10</sup>

1. Zunächst war das Internet ein Ort, in dem Menschen sich informieren konnten. Zugang zu Informationen war das Ziel.
2. Zunehmend ging es dann auch darum, sich darzustellen, Spuren zu hinterlassen.
3. Schließlich merkten die Menschen, dass sie durch das Netz mächtig werden können, wenn sie sich zusammenschließen.

Wir haben die Vernetzungsdichte enorm erhöht und immer mehr Menschen sind in diesen Netzwerken aktiv. Professor Peter Kruse nennt nun das, was öffentlich diskutiert wird, »Spontanaktivität und kreisende Erregungen mit Tendenz zur Selbstaufschaukelung«.<sup>11</sup>

Nicht die Presse, sondern Nutzer von Facebook, Twitter und Co. entscheiden, was augenblicklich interessiert und relevant ist.

Professor Bernhard Pörksen beschreibt diesen Wandel der öffentlichen Kommunikation so: »Wir befinden uns in einem Übergang von der Mediendemokratie alten Typs hin zur Empörungsdemokratie des digitalen Zeitalters.«<sup>12</sup>

Hier gibt es kaum Möglichkeiten der Vorhersage. Was wir also zunehmend brauchen, ist eine gute Beobachtungsgabe, die Kompetenz, genau hinzuschauen und hinzuhören, und Empathie, um wahrzunehmen, was im Augenblick Resonanz in den Systemen erfährt. Damit erhalten wir starke Kunden, starke Mitarbeiter, starke Bürger. Digitale Medien werden genutzt, um sich auszutauschen, sich zu begeistern und auch, um sich zu warnen, Widerstand zu organisieren und um auf Missstände aufmerksam zu machen. (Das Hashtag #MeToo, das betroffene Frauen ermutigte, auf das Ausmaß sexueller Belästigung und sexueller Übergriffe aufmerksam zu machen, wurde millionenfach verwendet.)

Die sogenannten »**Digital Natives**« – die Generationen, die mit der modernen Technologie aufgewachsen sind, beeinflussen die Veränderung der Kommunikation enorm.

---

10 Professor Peter Kruse: Rede im deutschen Bundestag am 5.7.2010, Revolutionäre Netze durch kollektive Bewegungen, abrufbar unter: [www.youtube.com/watch?v=e\\_94-CH6h-o](http://www.youtube.com/watch?v=e_94-CH6h-o) (letzter Zugriff: 5.4.2019).

11 Professor Peter Kruse: Rede im deutschen Bundestag am 5.7.2010, Revolutionäre Netze durch kollektive Bewegungen, abrufbar unter: [www.youtube.com/watch?v=e\\_94-CH6h-o](http://www.youtube.com/watch?v=e_94-CH6h-o) (letzter Zugriff: 5.4.2019).

12 Professor Bernhard Pörksen: Die Erregungsarena der Gegenwart. Reputation ist heute so angreifbar wie nie, ZOE vom 15.10.2018, Heft 04, S. 19-22.



Für viele der Digital Natives sind soziale Kontakte sehr wichtig, sie sind viel »online« und ständig in Interaktion und Kommunikation mit anderen. Für sie ist es alltäglich zu liken und zu disliken – also häufig Dinge und Aktionen zu bewerten und ihre Bewertung auch (öffentlich) mitzuteilen. Diese Art der Kommunikation unterscheidet sich von der Kommunikation der Vor-Generationen. Doch auch die »Älteren« checken inzwischen häufig mobil ihre Mails, schreiben WhatsApps, shoppen online, nutzen Onlinebanking, surfen auf Onlineplattformen, posten, bloggen und tweeten. Man nennt sie daher »**Digital Immigrants**«.

Wir erleben, wie unser Privatleben durch die moderne Art der Kommunikation beeinflusst, verändert und teilweise auch vereinfacht wird: Wir können große Dateien verschicken, Rat einholen, Urlaube effizient buchen, Empfehlungen geben und erhalten, zu Kaufentscheidungen beraten werden, uns verabreden, am Leben der anderen teilhaben. Was privat geht, spielt damit auch beruflich zunehmend eine Rolle: Auch hier wollen wir so frei und effizient kommunizieren, Informationen austauschen, Transparenz schaffen, uns beraten etc.

### 2.1.2 AI und New Work

Artificial Intelligence (AI) wird zunehmend ganze Berufszweige ersetzen. Sowohl die Fragen, welche Arbeit es zukünftig überhaupt noch geben wird und welche Arbeitsplätze durch die fortschreitende Digitalisierung wegfallen werden, als auch die Frage, wie Arbeit zukünftig gestaltet sein wird, sind offen. Letztere wird unter den Schlagworten **Arbeit 4.0** und **New Work** diskutiert.

Das Konzept von New Work wurde ursprünglich von dem Sozialphilosophen Professor Dr. Frithjof Bergmann entwickelt. Bergmann geht davon aus, dass das bisherige Job-System am Ende ist. Die Automatisierung führt immer mehr dazu, dass die Menschen sich mit der Frage konfrontiert sehen: »Wie willst du in Zukunft dein Arbeitsleben gestalten?« In der Vorstellung von Bergmann ist New Work eine Kombination aus Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung und Sinnstiftung. Dafür ist entscheidend, dass Mitarbeiter die Möglichkeiten zur Entfaltung und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit erhalten, das bedeutet auch, Freiräume zu schaffen – sowohl zeitliche als auch räumliche. Es ist erforderlich, dass sich Mitarbeiter unterschiedlicher Fachrichtungen treffen und austauschen können, damit innovative Ideen und Lösungen entstehen können.

New Work geht von einer völlig neuen Organisation von Arbeit aus. Aufgaben werden in Projekte aufgeteilt. Diejenigen, mit den besten Fähigkeiten und Qualifikationen für ein jeweiliges Projekt, organisieren sich in Teams, um das optimale Ergebnis zu erzielen. Teams und auch ganze Organisationen lassen sich auf diese Art als Netzwerke begreifen. Innovative Lösungen werden heute in immer kürzer werdenden Intervallen



gebraucht, um an den dynamischen Märkten bestehen zu können. Die Antwort auf diese Herausforderung kann kein homogener Arbeitsalltag sein, bei dem alle Mitarbeiter von 9 bis 17 Uhr in einer Abteilung physisch anwesend sind.

Wenn Menschen in Zukunft das machen, was sie wirklich machen wollen, und sich mit ihren Talenten in der Arbeitswelt verwirklichen, kann Arbeit nicht länger nur in einem Bürogebäude oder einer Abteilung organisiert sein. New Work fokussiert daher mehrere Ebenen: Architektur, technische Infrastruktur, Struktur, Prozesse, Führung.

Zufriedene Mitarbeiter, die sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, sind motivierter, produktiver und kreativer. Das Ziel im Zeitalter von New Work ist es, Mitarbeiter zu binden und Arbeit, soziales Umfeld sowie eigene Interessen in Einklang zu bringen. So wird eine leistungsfördernde und gleichzeitig vertraute Atmosphäre geschaffen.

Auch spielt der Teamgedanke wie beispielsweise beim Konzept des Jobsharing in New-Work-Modellen eine immer größere Rolle. Zusätzlich werden dank Diversity-Konzepten Belegschaft und Management möglichst vielfältig besetzt, um heterogene Perspektiven und Fähigkeiten zu nutzen.

### **2.1.3 Was sagt unser Gehirn – Wissenschaft, die Wissen schafft**

Um sich der Komplexität der menschlichen Kommunikation und Zusammenarbeit zu nähern, hilft es, die Perspektiven vieler Wissenschaften zu berücksichtigen. Wir beziehen uns in diesem Buch immer wieder auf aktuelle Erkenntnisse der Neurowissenschaften.<sup>13</sup> Uns ist dabei bewusst: Was wir heute zu wissen glauben, kann morgen schon widerlegt sein oder ganz anders interpretiert werden, da die Forschung täglich neue Erkenntnisse liefert.

Die Neurowissenschaften gehen davon aus, dass unser Gehirn ein »soziales« Organ ist, das sich aufgrund zwischenmenschlicher Erfahrungen weiterentwickelt. Den Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen Menschen kommt damit ein wichtiger Stellenwert zu.

Der Normalfall unserer Kommunikation ist: wir sprechen aneinander vorbei. Es ist die Ausnahme, wenn wir wirklich genau das verstehen, was unser Gegenüber meint.

Wir wollen mit diesem Buch die Chance für diese Ausnahmen erhöhen. Was können Sie dafür tun, dass Kommunikation und Zusammenarbeit gelingt?

---

13 Die Autorinnen des Buches absolvieren ein Masterstudium Neurowissenschaften bei Professor Dr. Gerhard Roth und Professor Dr. Tobias Esch u. a. und beziehen sich in ihren Ausführungen auf die aktuellen Studien und Erkenntnisse dieser Professoren.

## 2.2 Agile Organisationen

Eine Organisation entwickelt sich erfahrungsgemäß nicht von heute auf morgen zu einer agilen Organisation – dies ist ein längerer Entwicklungsprozess.

Viele sprechen hier von »Reifegrad«. Leider hinterlässt das Wort »Reifegrad« ein Gefühl von besser und schlechter: je reifer, desto besser. Das widerspricht der Erkenntnis, dass nicht immer und überall agil passend ist. Es gibt sehr reife Organisationsformen, in denen agiles Arbeiten nicht das Mittel der Wahl ist. Die Zuordnung »je agiler, desto reifer« ist aus unserer Sicht daher zu kurz gegriffen.

Die Einführung der neuen Organisationsform erfolgt sinnigerweise am besten nach agilen Prinzipien: Die Verantwortlichen beobachten Entwicklungen, lernen aus den Folgen und passen die neuen Strukturen an. Es ist wichtig, individuell die aktuelle Führungskultur, die Unternehmenssituation und die Mitarbeiterstruktur zu betrachten und möglichst alle Beteiligten im Boot zu haben. Der Erfolg hängt davon ab, wie sehr die Führungskräfte und die Mitarbeiter, die die Veränderung initiieren und durchführen, individuell auf die Bedürfnisse der Organisation eingehen. Es gibt kein Patentrezept, das für alle gilt.

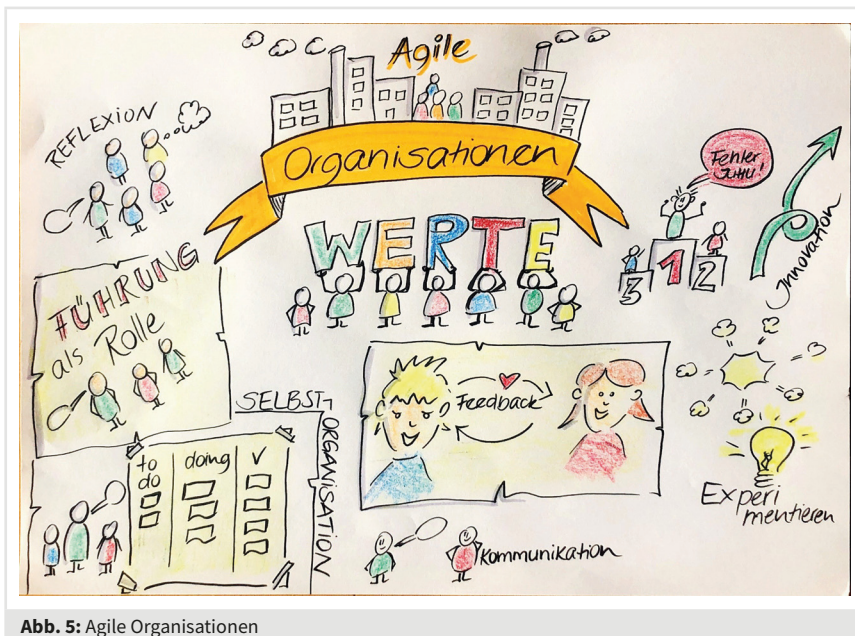


Abb. 5: Agile Organisationen

**Kennzeichen agiler Organisationen**

Agile Organisationen zeichnen sich aus unserer Sicht aus durch:

- eine konsequente markt- und kundenorientierte Struktur
- eine Netzwerkorganisation
- eine Zusammenarbeit, die über Organisationsgrenzen hinweg (mit Kunden, Dienstleistern, Kooperationspartner und Mitbewerbern) gestaltet ist
- eine Kultur, die Fehler begrüßt, weil sie eine Voraussetzung für Lernen und Weiterentwicklung sind
- eine Kultur, die Lernen und gemeinsames Weiterentwickeln ins Zentrum rückt
- eine Verteilung der Führung auf verschiedene Rollen
- eine Förderung transparenter Kommunikation
- ein Schaffen von Rahmenbedingungen, die Selbstorganisation fördern
- eine Kultur, in der die Menschen wichtiger sind als Prozesse und Tools
- eine Kultur, die Innovationen ermöglicht
- eine Kultur, die Experimentieren über Planen stellt
- eine Kultur, in der es Feedback statt Beurteilung gibt
- eine Kultur, die neben Feedback von Führungskräften auch Peerfeedback etabliert
- eine Kultur, die sich dauernd reflektiert, neu erfindet und in ständiger Bewegung bleibt

## 2.3 Agiles Mindset

Die Basis der Zusammenarbeit ist unsere innere Haltung – unser Mindset: die Art und Weise, wie wir denken, fühlen und handeln – basierend auf unseren eigenen Werten und Prinzipien. Kurz: unsere Logik des Denkens, Fühlens und Handelns.

Die Theorie des »Mindset«<sup>14</sup> unterscheidet das »fixed Mindset« und das »growth Mindset« – eine statische und eine dynamische, an Entwicklung orientierte Grundhaltung.

Menschen mit einer statischen Grundhaltung glauben, dass Intelligenz angeboren und nicht veränderlich sei. Menschen mit einer dynamischen Grundhaltung halten Intelligenz für trainier- und entwickelbar.

Diese unterschiedlichen Grundhaltungen werden unter anderem am Umgang mit Fehlern sichtbar. Während Menschen mit einem statischen Mindset glauben, Fehler sagen etwas über die kognitiven Fähigkeiten eines Menschen aus, glauben Menschen mit einem dynamischen Mindset, dass Fehler und Kritik immer die Chance bieten, sich weiterzuentwickeln und zu lernen.

Ein agiles Mindset ist ein dynamisches Mindset. Für Menschen mit diesem Mindset ist es ganz »selbstverständlich ein Bewusstsein dafür zu haben, wie sehr ihre eigene

<sup>14</sup> Dweck (2006).

Wahrnehmung ihre Weltsicht prägt. Sie können eine Vielzahl von Perspektiven einnehmen und Mehrdeutigkeiten bestens tolerieren. Sie haben großen Respekt vor der Autonomie anderer Menschen, dabei aber auch ihre eigene Haltung entwickelt und sich von Konventionen gelöst. In diesem Denkmodus sind Menschen dazu fähig, sich ständig zu aktualisieren, Erfahrungen laufend neu einzuordnen. Und so sehen sie sich auch selbst: als ›Prozess‹ und nicht etwa als ›Zielzustand‹.<sup>15</sup>

Nur, wer an die Entwicklung seiner eigenen Fähigkeiten glaubt, kann diese auch fördern. In diesem Zusammenhang stehen die spannenden Fragen:

- Welche Art von Mindset habe ich? (Siehe hierzu Kapitel [2.3.2](#))
- Wenn ein dynamisches Mindset die Voraussetzung für kooperative Zusammenarbeit ist, wie kann ich so ein Mindset entwickeln?

Es ist möglich, ein dynamisches Mindset zu entwickeln – als Individuum und als Organisation. Das ist ein längerer Prozess und hat viel mit den eigenen Grundannahmen und Erfahrungen zu tun. Agile Methoden helfen, ein dynamisches Mindset zu entwickeln, denn es geht bei ihnen grundsätzlich darum, Fehler als willkommene Lernchance zu begreifen. Agile Methoden verbindet die Grundannahme, dass sowohl die »Produktentwicklung« als auch der »Zusammenarbeitsprozess« durch Reflexion, Feedback, mutiges Ausprobieren und erneutes Reflektieren beständig verbessert und dynamisch angepasst werden kann und sollte. Konkret findet sich dies in den Reviews (vgl. Kapitel [10.16](#)) und Retrospektiven (vgl. Kapitel [10.15](#)) wieder.

Wir können das agile Mindset trainieren. Eine gute Möglichkeit dazu bieten beispielsweise Improvisationstechniken (vgl. Kapitel [2.4.2](#) und [8.11](#)).

Die Studie<sup>16</sup> »Auf dem Weg zur agilen Organisation« des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim benennt agile Haltung als zentralen Aspekt der Agilität: Selbstreflexion – die eigenen Werte, Bedürfnisse und Motive zu kennen und zu verstehen, ist die Basis, für eine respektvolle, kollegiale Zusammenarbeit. Wer seine Stärken und Schwächen, seine Muster und »Knöpfe« kennt, ist in der Lage, sich selbst und den Kollegen mit Wertschätzung, Offenheit und Respekt zu begegnen. Es ist wichtig, die eigenen inneren Werte zu kennen und für sich selbst zu überprüfen, ob sie im Widerspruch zu den agilen Werten stehen.

---

15 Svenja Hofert: managerSeminare, Heft 244, Juli 2018, S. 49.

16 Forschungsprojekt »Auf dem Weg zur agilen Organisation«, Studie der Fachhochschule Pforzheim, Professor Dr. Stephan Fischer, Dr. Sabrina Weber, Annegret Zimmermann.

**Agile Werte**

In dem Agilen Manifest<sup>17</sup> werden folgende Werte als agil definiert:

- Menschen und deren Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Ein funktionierendes Produkt ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation.
- Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
- Die Reaktion auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

Diese Werte haben eine enorme Auswirkung auf unsere Zusammenarbeit. Betrachten wir den ersten, besonders relevanten Wert genauer:

**Menschen und deren Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.**

Um leistungsstarke Teams aufzubauen, werden Einzelpersonen und Interaktionen höher bewertet als Prozesse und Tools. Praktisch heißt das, es ist wichtig, eine Atmosphäre der Aufrichtigkeit, der Transparenz, des Respekts und des Engagements herzustellen.

Teams mit offener, gelungener Kommunikation können deutlich höhere Leistungen erzielen. Dazu gehören regelmäßiger Austausch (z. B. Daily Stand-ups) und Reflexion der Zusammenarbeit (Retrospektive) einerseits und das Leben und Fördern bestimmter Grundhaltungen andererseits. Von welchen Grundhaltungen sprechen wir? Gemeint sind:

- Achtung vor dem Wert jeder einzelnen Person
- Vertrauen darauf, dass jede Person das Team unterstützt
- Transparenz aller Daten, Aktionen und Entscheidungen
- Engagement für das Team und dessen Ziele

Implizite Werte sind demnach:

- Zusammenarbeit/Kooperationsbereitschaft
- Verantwortung
- Flexibilität
- offene Kommunikation und Transparenz
- Respekt
- Offenheit für Feedback
- Fehlerfreundlichkeit
- Mut und Experimentierfreude
- Vertrauen und Optimismus
- Lernbereitschaft
- Kundenorientierung

<sup>17</sup> Vgl. dazu Kapitel 1.

### 2.3.1 Unsere Einstellung prägt unsere Zusammenarbeit

Douglas McGregor beschrieb während seiner Professur am MIT bereits in den 1960er-Jahren eine Theorie, die deutlich macht, wie sehr Einstellungen unser Verhalten prägen.<sup>18</sup>

Die prägenden Komponenten sind:

- meine Einstellung zu mir selbst: habe ich ein hohes oder eher niedriges Selbstvertrauen?
- meine Einstellung gegenüber meiner Rolle/Aufgabe: wie sehr identifiziere ich mich mit meiner Rolle und mit meiner Aufgabe?
- meine Einstellung gegenüber meinen Kollegen: ist mein Menschenbild eher X oder eher Y?

Die **Theorie X** nimmt an, dass der Mensch von Natur aus faul ist und versucht, Arbeit so gut es geht aus dem Weg zu gehen. Prinzipiell wird er durch äußere Faktoren motiviert, das heißt durch Belohnungen oder Sanktionen. Autoritäres Führen basiert eher auf diesem Menschenbild.

McGregor lehnte die Theorie X ab und entwickelte die Alternative – die Theorie Y:

Die **Theorie Y** geht davon aus, dass der Mensch ehrgeizig ist und sich zur Erreichung sinnvoller Ziele bereitwillig Selbstdisziplin auferlegt. Er sieht Arbeit als Quelle der Zufriedenheit und hat Freude an seiner Leistung. Auch Verantwortungsbewusstsein und Kreativität prägen dieses Menschenbild. Kooperative Zusammenarbeit basiert auf diesem Menschenbild.

Uns fällt auf, wie häufig wir nach wie vor dem Menschenbild der Theorie X begegnen. Für agile Zusammenarbeit ist ein agiles Mindset – eine innere Haltung nach dem Menschenbild Y eine wichtige Voraussetzung.

### 2.3.2 Persönliche Standortbestimmung zum agilen Mindset

Um die zu Beginn dieses Kapitels aufgeworfene Frage zu beantworten »Welche Art von Mindset habe ich?«, überlegen Sie bitte, inwieweit folgende Werte, Denkweisen und Haltungen Ihnen entsprechen.

---

<sup>18</sup> McGregor (1960).

### Persönliche Standortbestimmung zum agilen Mindset

ARBEITSHILFE  
ONLINE

Wert	Denkweise und innere Haltung	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu
<b>Zusammenarbeit/ Kooperationsbereitschaft</b>	Ich bin überzeugt, dass in der Zusammenarbeit im Team die besten Lösungen gefunden werden.			
	Die Ergebnisse im Team werden umso wertvoller, je heterogener es ist.			
	In der Zusammenarbeit zählen weniger Status und Positionen als vielmehr Inhalte und die Stärken eines jeden Einzelnen.			
	Die Rolle im Team ist wichtiger als die hierarchische Position.			
	Mir ist es wichtig, mit meinen persönlichen Fähigkeiten das Team bestmöglich zu unterstützen. Ich bin bereit, Unterstützung von anderen im Team anzunehmen.			
	Ich akzeptiere die vereinbarten Regeln und Routinen im Team, auch wenn im Ergebnis Entscheidungen dabei herauskommen, die nicht meiner eigenen Meinung entsprechen.			
<b>Respekt</b>	Ich respektiere andere Meinungen, Erfahrungen und Herangehensweisen.			
	Wechselseitiger Respekt und menschliche Wertschätzung auch in Konfliktsituationen sind mir wichtig.			
<b>Verantwortung</b>	Ich bin bereit, Verantwortung zu übernehmen. Ich fühle mich verantwortlich für das Teamergebnis.			
	Für Führungskräfte: Ich bin bereit, Verantwortung abzugeben! Wir können die Geschwindigkeit in Richtung des Kunden nur erhöhen, wenn ich meine Mitarbeiter »empowere« und ihnen die Möglichkeit gebe, selbst Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen.			

## 2 Wie sich unsere Art der Zusammenarbeit verändert

Wert	Denkweise und innere Haltung	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu
	Mir ist eigenständiges Handeln wichtiger als das Abarbeiten von Anweisungen.			
	Mir ist wichtig, Arbeitsabläufe und meine Arbeitsumgebung aktiv zu gestalten.			
	Ich bin überzeugt davon, dass wir unsere Arbeit selbst besser organisieren können als andere von außen. Es ist mir wichtig, dazu einen Beitrag zu leisten.			
<b>Flexibilität</b>	Ich kann gut mit wechselnden Verantwortlichkeiten, Arbeitsabläufen und Inhalten umgehen.			
	Es ist wichtiger, flexibel auf Veränderung zu reagieren als einen Plan zu befolgen.			
	Veränderungen sind Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.			
<b>offene Kommunikation und Transparenz</b>	Ich erachte transparente Kommunikation als notwendig für eine gelungene Zusammenarbeit.			
	Offenheit und Ehrlichkeit sind mir wichtig.			
	Ich teile mein Wissen und Sorge dafür, dass meine Kollegen ihr Wissen teilen.			
<b>Offenheit für Feedback</b>	Wechselseitiges Feedback im Team ist wichtig für die Weiterentwicklung und das Lernen. Ich bin offen auch für kritische Rückmeldungen zu mir und meiner Arbeit. Gleichzeitig bin ich bereit, anderen offenes und auch kritisches Feedback zu geben.			



Wert	Denkweise und innere Haltung	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu
<b>Fehlerfreundlichkeit</b>	Fehler sind eine gute Chance zu lernen. Sie liefern wertvolle Informationen zur Weiterentwicklung. Ich bin mutig, Fehler zu machen. Lernen ist wichtiger als Können. Scheitern gehört zu Veränderung und Innovation dazu.			
	Eigene Fehler offen zu kommunizieren, ist hilfreich – dadurch lernen auch meine Mitarbeiter, ihre Fehler offen anzusprechen.			
<b>Mut und Experimentierfreude</b>	Ich habe den Mut, etwas auszuprobieren und zu experimentieren, auch ohne einen Plan zu haben und ohne zu wissen, ob das Vorgehen erfolgreich sein wird.			
	Innovation kann dann stattfinden, wenn wir unsere Komfortzone verlassen.			
	Der Verlust von Kontrolle ist in Veränderungs- und Innovationsprozessen normal.			
	In einem dynamischen Umfeld ist es wichtiger, schnell und pragmatisch ins Handeln zu kommen und im Ausprobieren zu lernen als zu warten, bis alle Informationen für eine saubere Analyse des Themas vorliegen. Dabei ist es notwendig, pragmatisch vorzugehen, einfache kleine Schritte zu machen und immer wieder zu testen.			
<b>Vertrauen und Optimismus</b>	»Wir schaffen das schon« ist eine typische Haltung von mir, auch in herausfordernden Situationen.			
	Ich habe Vertrauen in meine eigene Wirksamkeit auch in unbekanntem Situationen.			
	Ich vertraue darauf, dass jedes Teammitglied sein Bestes gibt.			

Wert	Denkweise und innere Haltung	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu
<b>Lernbereitschaft</b>	Meine persönliche Weiterentwicklung ist mir wichtig.			
	Ich glaube daran, dass meine Mitarbeiter immer wieder neue Fähigkeiten erwerben und entwickeln können.			
<b>Kundenorientierung</b>	Die aktive und frühzeitige Einbindung von Kunden bei der Entwicklung von neuen Produkten und Prozessen ist eine zentrale Voraussetzung für unseren Erfolg. Es ist wichtig, früh aktiv das Feedback des Kunden zu suchen und dabei auch unvollständige Ergebnisse mutig zu zeigen und zu diskutieren. Das Feedback des Kunden ist wichtiger und entscheidender als meine eigenen Vorstellungen.			
	Es ist wichtig, den Kunden in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen. Den Wert für den Kunden zu steigern, ist für mich die wichtigste Leistungsgröße.			

Wenn Sie allen oder vielen Aussagen zustimmen konnten, verfügen Sie bereits über ein ausgesprochen agiles Mindset.

Konnten Sie vielen/einigen Aussagen nicht zustimmen, werden wir Ihnen in den nächsten Kapiteln zeigen, wie Sie Ihr Mindset hin zu einem dynamischeren und damit agilen Mindset trainieren können.

## 2.4 Neue Lernkultur

Wenn sich, wie wir annehmen, viele Strukturen unserer Organisationen durch die digitale Transformation hin zu komplexen und chaotischen Systemen entwickeln, kann niemand mehr vorhersehen, wie das eigene Geschäftsmodell in wenigen Jahren aussehen wird. Daher ist es nicht mehr möglich, langfristig zu planen. Wir alle sind darin gefragt, Entscheidungen und Arbeitsweisen immer wieder zu überprüfen und flexibel anzupassen. Dafür ist es notwendig zu erkennen, an welchen Stellen Fehler entstehen, an welchen Stellen das bisherige Handeln nicht mehr wirkungsvoll ist, an welchen Stellen es neue Wege gibt. Es braucht ein scouting for mistakes! Das ist das Potenzial der Zukunft. Hilfreich ist dafür ein positives Verhältnis zu Fehlern.

Ein agiles Arbeitsumfeld zeichnet sich durch eine echte Lernkultur aus, die geprägt ist durch Lernfreude und schrittweises Vorgehen. Wir können in komplexen und chaotischen Fragestellungen nie den gesamten Weg kennen, sondern immer nur Schritt für Schritt lernen, entscheiden, lernen und neu entscheiden.

Im agilen Kontext bedeutet das, Teams und die gesamte Organisation ins Lernen zu bringen. Es gilt, mutig Neues auszuprobieren. Entweder es funktioniert oder wir lernen daraus. Die innere Haltung ist hier entscheidend. Es geht darum, Fehler als Impulse für Veränderungen zu betrachten.

### 2.4.1 Positive Fehlerkultur

»Fail often to succeed sooner.«<sup>19</sup>

Ziel ist es, eine Kultur zu schaffen, in der Kollegen ihre Fehler berichten, statt sie unter den Teppich zu kehren. Denn nur so kann die Organisation aus den Fehlern lernen. Für viele von uns ist es eine große psychische Hürde, offen mit Fehlern umzugehen, da wir eher gelernt haben, Fehler zu vermeiden, und eher Anerkennung bekommen, wenn wir KEINE Fehler machen. Es ist ein echtes Lernen, ein positives Verhältnis zu Fehlern zu entwickeln.

Agile Teams streben an, sowohl ihre Ziele, Zwischenstände als auch ihre Fehler transparent zu machen. Ein Prinzip der agilen Teamarbeit lautet »blameless post mortems«: d. h. bei Fehlern wird überlegt, was schiefgelaufen ist und was das Team tun kann, damit der Fehler kein zweites Mal passiert. Die »Schuldfrage« wird nicht gestellt – das führt dazu, dass die »Absicherungskultur« abnehmen kann und Platz macht für mutiges Experimentieren und Improvisieren.

Das gemeinsame Lernen wird in agilen Teams durch Rituale wie Retrospektiven und Formate wie »Fuckup Nights« (vgl. Kapitel 10.3 und 10.15) begünstigt.

### 2.4.2 Mit Improvisation mein agiles Mindset entwickeln

Improvisation<sup>20</sup> klingt nach chaotisch, provisorisch und Plan B. Tatsächlich steckt hinter Improvisation eine klare Haltung und Überzeugung verbunden mit einem grundlegenden Handlungsmodell, das mit einer fundamentalen Offenheit dem Unerwarteten

<sup>19</sup> Tom Kelley, IDEO General Manager.

<sup>20</sup> Siehe dazu auch das Kapitel 8.12.