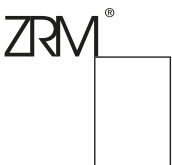




Regine Stopka

Mit agilem Mindset zum Erfolg

Erfolgreiche Teamarbeit
mit ZRM®



Mit agilem Mindset zum Erfolg

Mit agilem Mindset zum Erfolg

Regine Stopka

Regine Stopka

Mit agilem Mindset zum Erfolg

Erfolgreiche Teamarbeit mit ZRM®



Regine Stopka

E-Mail: info@regine-stopka.ch

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG

Lektorat Psychologie

Länggass-Strasse 76

3012 Bern

Schweiz

Tel. +41 31 300 45 00

info@hogrefe.ch

www.hogrefe.ch

Lektorat: Dr. Susanne Lauri

Bearbeitung: Tobias Gaudin, Gießen

Herstellung: René Tschirren

Umschlagabbildung: Getty Images / Martin Barraud

Umschlaggestaltung: Claude Borer, Riehen

Illustration (Innenteil): René Tschirren

Satz: punktgenau GmbH, Bühl

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Multiprint Ltd., Kostinbrod

Printed in Bulgaria

1. Auflage 2021

© 2021 Hogrefe Verlag, Bern

(E-Book-ISBN_PDF 978-3-456-96087-6)

(E-Book-ISBN_EPUB 978-3-456-76087-2)

ISBN 978-3-456-86087-9

<http://doi.org/10.1024/86087-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	7
Einleitung	9
<hr/>	
1 Das agile Mindset im Zürcher Ressourcen Modell	11
1.1. Wofür das agile Mindset dient	13
1.2. Welche Prinzipien das agile Mindset unterstützt	26
1.3. Das agile Mindset im ZRM	35
1.4. Wie das agile Mindset im ZRM entwickelt wird	54
<hr/>	
2 Vorbereitung für das ZRM-Training zum agilen Mindset	85
2.1. Welche Teamwerte in das agile Mindset gehören	85
2.2. Wer Input für das agile Mindset liefert	87
2.3. Wer über Teamwerte des agilen Mindsets entscheidet	89
2.4. Wer ein agiles Mindset benötigt	91
2.5. Wenn jemand kein agiles Mindset möchte	92
<hr/>	
3 Mit dem ZRM zum agilen Mindset in der Praxis	95
3.1. Das Unternehmen	95
3.2. Die Protagonisten	96
3.3. Das ZRM-Training	103
3.4. Schritt 1: Persönlichen Wert ergründen	115
3.5. Schritt 2: Agiles Mindset entwickeln	126
3.6. Schritt 3: Agiles Mindset stärken	142
3.7. Schritt 4: Agiles Mindset in den Alltag integrieren	150
3.8. Schritt 5: Team-Mindset entwickeln	162

Nachwort	167
Literatur	169
Adressen im Internet	171
Weiterführende Literatur	173
Die Autorin	175
Sachwortverzeichnis	177

Geleitwort

Mit ihrem Buch schließt Regine Stopka eine große Lücke für die berufliche Welt. Die Zeiten verlangen Kompetenzen von den Mitarbeitenden, die für viele zwar vom Verstand her klar sind, von denen aber niemand so genau weiß, wie man sie umsetzen kann. Die Zukunft hat längst begonnen – nur haben das noch nicht alle bemerkt. In den alten Zeiten, als noch viel mit gründlicher Planung, präzisen Vorgaben, klaren Hierarchien und akribischer Kontrolle gearbeitet wurde, hat man sich ausgemerkt. Man hat zwar auch oft über den Arbeitsplatz geschimpft oder musste abends zu Hause den Frust loswerden. Aber im Großen und Ganzen war die Welt klar geregelt und man wusste, wie man sich darin einrichten konnte.

Diese Zeiten sind vorbei und sie werden niemals wiederkehren. Inzwischen sind die Erkenntnisse, die mit der neuen Arbeitswelt verbunden sind, eigentlich in den meisten Firmen und Institutionen bekannt. Themen zur Kenntnis nehmen heißt jedoch noch lange nicht, auch entsprechend handeln zu können.

Von den Mitarbeitenden und den Führungskräften, die in der neuen Zeit arbeiten, wird nichts weniger verlangt als ein Wechsel ihrer inneren Haltung. Ambiguitätstoleranz, Flexibilität, Agilität, Selbstorganisation ... All das sind zentrale Begriffe, die schnell ausgesprochen sind, von denen aber niemand so genau weiß, wie sie umgesetzt werden sollen. Manche Menschen bringen derartige Kompetenzen aufgrund ihrer Persönlichkeit schon ins Erwerbsleben mit. Sie fühlen sich in den neuen Zeiten wohl, wie ein Fisch im Wasser. Doch was geschieht mit all den anderen? Denen mit einem mulmigen Gefühl, denen, die unsicher sind, oder denen, die das alles grundsätzlich für großen, gefährlichen Quatsch halten? Müssen

diese Menschen auf der Strecke bleiben oder müssen sie sich zwangsweise anpassen, wie in einem Umerziehungslager?

Regine Stopkas Botschaft ist eindeutig: Niemand muss Zwängen ausgesetzt werden, keiner muss sich verstellen, keine muss zähneknirschend neue Gewohnheiten annehmen. Mit der Methode des Zürcher Ressourcen Modells ZRM verfügen wir über ein Selbstmanagement-Tool, das Menschen bei ihrer ureigenen Individualität abholt und es ihnen ermöglicht, auch für komplizierte neue Sachverhalte eigene Ressourcen zu entdecken und einzusetzen.

Das agile Mindset hat ganz verschiedene Ausformungen, je nachdem, wer für sich selber an dieser Thematik arbeitet. Und weil es im ZRM nicht nur erlaubt, sondern sogar erwünscht ist, dass der eigene Wesenskern das Zentrum der Entwicklungsarbeit bildet, führt die Arbeit mit dieser Methode zu mehr Zufriedenheit und – was das Wichtigste ist – zu mehr Eigenart. Ein Team, das aus starken Individuen besteht, hat eine echte Chance, sich selber zu organisieren, denn die Teammitglieder begegnen sich auf Augenhöhe und respektieren sich selber genauso wie die anderen.

Es ist überflüssig, an dieser Stelle zu erwähnen, dass Regine Stopka natürlich eine umfassende theoretische Ausarbeitung der wissenschaftlichen Hintergründe des ZRM liefert. Das ZRM arbeitet mit dem Unbewussten – das muss man erklären. Das ZRM schult Menschen in der Affektbilanz – was hat man sich darunter vorzustellen? Wie findet ein Teammitglied den eigenen Veränderungsbedarf heraus? Auf all diese Fragen gibt es in diesem Buch Antworten. Ein ganz konkretes Fallbeispiel der Bank Rubinia zeigt Schritt für Schritt, wie ein ZRM-Training abläuft, und ermöglicht es den Lesenden, durch die Identifikation mit einzelnen Teammitgliedern auch mehr über sich selbst zu lernen.

Dieses Buch ist ein Basisbuch für alle, die ernsthaft und nachhaltig agile Mindsets in ihrem Team etablieren wollen. Man findet darin alles, was man braucht, um die Ärmel hochzukrempeln und tätig zu werden.

Ich wünsche diesem Buch viele hochmotivierte und aktionsbereite Teams als Ergebnis, die Lust auf den ZRM-Prozess bekommen haben.

Dr. Maja Storch

Zürich, im Mai 2021

Einleitung

In manchen Teams scheint die Zusammenarbeit wie von selbst zu funktionieren. Alle ziehen an einem Strang. Richten ihr Verhalten an den Notwendigkeiten einer Situation aus, obgleich weder konkrete Vorgaben noch präzise Aufgaben existieren. Arbeiten Hand in Hand, obwohl keine Prozesse vereinbart sind. Jede und jeder scheint die Aktionen und Bedürfnisse der anderen zu kennen und berücksichtigt sie bei den eigenen Handlungen. Die Verständigung in diesen Teams ist schnell und effektiv, bedarf keiner vielen Worte. Sie ist der Situation und dem Gegenüber angemessen und stets rücksichtsvoll – auch ohne Kommunikationsrichtlinien. Das Team trifft auch in schwierigen Situationen schnell und kompetent Entscheidungen. Selbst dann, wenn nicht genügend Zeit zur Verfügung steht, um alle notwendigen Informationen zusammenzutragen.

Hört sich das für Sie wie im Märchen an? Das mag sein. Doch so eine Zusammenarbeit kann gelingen. Allerdings bedarf es dazu weit mehr als nur des Einsatzes agiler Methoden und Praktiken. Es reicht nicht, Kanban-Boards zu installieren, eine Produktvision zu entwickeln, User Stories zu formulieren und die vielen anderen agilen Techniken zu praktizieren. Außerdem notwendig ist die Umsetzung bestimmter Prinzipien. Dazu gehören beispielsweise eine konstruktive Feedback- und Fehlerkultur, Offenheit für Veränderung oder zweckmäßige Teamwerte. Doch selbst mit diesem zweiten Aspekt fehlt noch immer ein elementarer Baustein selbstorganisierter Zusammenarbeit: das agile Mindset. Es repräsentiert eine innere Verfassung, die im Einklang mit dem persönlichen Wertesystem eines Menschen steht. Das agile Mindset unterstützt die beiden anderen Aspekte. Nur wenn alle drei ideal zusammenspielen, kann selbstorganisierte Teamarbeit gelingen.

Das agile Mindset wird oft unterschätzt, weil es schlecht greifbar ist. Wie kann ich als Mitarbeiter¹ wissen, wie ich mich verhalten soll, wenn ich keine klaren Vorgaben und Anweisungen habe? Wie kann ich mich mit Neuem arrangieren oder es unterstützen, obwohl ich doch eigentlich gar keine Veränderung möchte? In das agile Mindset fließen nicht nur bewusste, sondern auch unbewusste Aspekte ein. Deshalb ist es vielen Menschen suspekt. Für sie hat die gezielte Arbeit mit dem Unbewussten etwas Dubioses, sehr Geheimnisvolles. Doch es ist mittlerweile wissenschaftlich gut erforscht und man weiß sehr viel über seine Funktionsweise.

Dieses Buch beschreibt die klar definierte Vorgehensweise des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM), mit dem jede Person eines Teams ein persönliches agiles Mindset entwickeln kann. Hierfür erkläre ich zunächst das Zusammenspiel des agilen Mindsets mit den anderen beiden Aspekten selbstorganisierter Teamarbeit. Danach stelle ich die konkreten Prinzipien vor, die ein Team für diese Form der Zusammenarbeit benötigt. Anschließend beschreibe ich das Vorgehen des ZRM. Ich erläutere, was unter einem agilen Mindset aus wissenschaftlicher Sicht zu verstehen ist und welche Vorteile es mit sich bringt. Ich zeige den Weg, wie jede und jeder mit dem ZRM ein gewünschtes persönliches Mindset entwickeln kann und sich auf dieser Basis ein Team-Mindset aufbauen lässt. Doch nicht nur das: Ich erkläre, dass das Unbewusste in vielerlei Hinsicht anders funktioniert als der bewusste Verstand. Wenn uns ein Verhalten völlig unerklärlich erscheint, ist das häufig auf die unterschiedliche Funktionsweise dieser beiden Gedächtnissysteme zurückzuführen. Alles, was Sie hier für den beruflichen Kontext erfahren, können Sie auch für private Belange nutzen. Denn auch Ihr Partner, Ihre Freunde und Bekannten haben diese beiden Systeme.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen inspirierende Erkenntnisse und viel Freude beim Lesen.

Regine Stopka

1 Im Text achten wir auf eine geschlechtsneutrale Sprache, indem wir entweder eine neutrale Ausdrucksweise oder nach Zufall die männliche und weibliche Form verwenden. Alle enthaltenen Personenbezeichnungen schließen das jeweils andere Geschlecht mit ein.

1

Das agile Mindset im Zürcher Ressourcen Modell

Am Vortag der Einführung der neuen App entdeckt Fabienne einen Fehler, der die Software zum Abstürzen bringt. Die Korrektur dieses Fehlers ist kompliziert und wird wahrscheinlich mehrere Tage beanspruchen.

Was ist zu tun? Die App termingerecht und mit Fehler ausliefern? Oder den Fehler korrigieren und die App verspätet ausliefern?

Das Team ist an diesem Tag auf sich allein gestellt. Patrick, der Teamleiter, nimmt einen wichtigen Termin außer Haus wahr. Alle sind angespannt, die Stimmung ist jedoch friedlich. Plötzlich entbrennt eine Diskussion darüber, wie dieser Fehler überhaupt entstehen konnte. „Ihr habt die Anforderungsspezifikation nicht richtig gelesen“, beklagt sich Fabienne bei den Entwicklern. Sie arbeitet als Test Specialist in Patricks Team. Es ist ihr deutlich anzusehen, dass sie innerlich kocht und sich kaum noch beherrschen kann. Ein Entwickler, Sebastian, verdreht die Augen und holt tief Luft. „Ich habe die Anforderungen des Kunden nie als Ganzes gesehen“, entgegnet er sichtlich genervt. „Und wir haben über einzelne Aspekte nie im Detail gesprochen.“

Es folgt ein heftiger Schlagabtausch zwischen Fabienne und Sebastian. Die anderen im Team beobachteten das Wortgefecht schweigend. Nach einer gefühlten Ewigkeit sagt Sebastian schließlich: „Ich sage jetzt nichts mehr.“

„Früher war alles besser“, sagt Eric unvermittelt. Er arbeitet bereits seit vielen Jahren als Business Analyst im Team und hat viel Erfahrung mit der betreffenden App. „Es war immer klar, was zu tun ist. Wir hatten alles im Griff. Heute schaffen wir es nicht einmal mehr, eine neue Version der App pünktlich und fehlerfrei auszuliefern.“ Alle wissen, dass sich Eric die klaren Vorgaben und die Sicherheit alter Abläufe zurück-

wünscht. Er steht allem Neuen ablehnend gegenüber und entzieht sich, so oft er kann. Jedes Problem ist für ihn ein Beweis, dass alles „Neu-modische“ nicht funktioniert.

Das Team hat turbulente Zeiten hinter sich. Selbstorganisation mit agilem Arbeiten wurde eingeführt. Der frühere Teamleiter und drei weitere langjährige Mitarbeiter hatten die Firma innerhalb kurzer Zeit verlassen. Ersetzt wurden sie durch den neuen Teamleiter Patrick und zwei weitere neue Mitarbeitende. Heute besteht das Team aus einer bunten Mischung von Frauen und Männern verschiedenen Alters und vieler Nationalitäten. Alle verfügen über großes IT-Know-how. Doch die Neuen kennen den Programmcode der Applikationen und die zugrunde liegenden betrieblichen Abläufe nicht. Es ist keine aktuelle Dokumentation vorhanden. Alles Wissen steckt in den Köpfen der langjährigen Mitarbeitenden.

Eric's Bemerkung macht allen das fehlende Know-how der Neuen schmerzlich bewusst: Einer der Neuen ist Sebastian. Er arbeitet seit seinem Start in Patrick's Team vor acht Monaten daran, die Schnittstelle zur Buchhaltung zu erweitern. Ursprünglich sollte diese Erweiterung innerhalb von vierzehn Tagen abgeschlossen sein. Doch der Schnittstellencode ist unstrukturiert und redundant. Sebastian muss sich regelrecht durch ihn hindurchkämpfen. Alle versuchen zwar, ihm zu helfen, doch diese Unterstützung scheint nicht zu fruchten. Zwischenzeitlich macht sich bei manchen Zweifel an seinem Know-how breit. Ingeheim werden seine komplizierte Denkweise und sein detailorientierter Arbeitsstil kritisiert.

Nach der heftigen Diskussion zwischen Sebastian und Fabienne sowie Eric's sehnsuchtsvoller Erinnerung an frühere Zeiten konzentrieren sich alle nochmals auf das eigentliche Thema. Welche Auswirkungen würde die Einführung der fehlerhaften App haben? Welche Konsequenzen würden sich aus einer Verschiebung der Einführung ergeben? Es ist eine echte Zwickmühle. Für jede Variante gibt es gute Argumente, die dafür oder dagegen sprechen.

Reinhard arbeitet als Entwickler fast ebenso lange im Team wie Eric. Er hört der Diskussion seiner Kollegen zu. Währenddessen überlegt er, wie er sich entscheiden würde. Ihm ist wichtig, die App mit dem versprochenen Funktionsumfang an das Partnerteam im Betrieb auszuliefern. Dort wird die App nochmals auf Herz und Nieren geprüft, bevor

sie schließlich den Endkunden zur Verfügung gestellt wird. Reinhard würde sich nicht scheuen, seinen Kollegen im Partnerteam eine unerfreuliche Nachricht zu überbringen. Er ist sich sicher, dass eine ehrliche Schilderung der Situation auf Verständnis stoßen würde. Mit diesen Überlegungen steht sein Entschluss fest: verschieben! Nach einigem Hin und Her entscheiden sich die meisten anderen auch für diese Variante.

Doch plötzlich steht die Frage im Raum, ob das Team diese Entscheidung überhaupt autonom treffen darf. Alle scheinen wie gelähmt. Es ist eine missliche Situation. Schließlich bestimmt Reinhard frustriert: „Ich rufe Patrick an. Er ist Teamleiter. Soll er entscheiden.“

1.1. Wofür das agile Mindset dient

Vielleicht haben Sie Ihr Team bei der Schilderung dieser Probleme wiedererkannt. Es ist eine exemplarische Zusammenstellung typischer Probleme, die sich in der Zusammenarbeit eines Teams ergeben können. Jeder im Team ist guten Willens. Jeder tut das aus seiner Sicht Notwendige. Dennoch klappt die Zusammenarbeit nicht gut. Insbesondere in schwierigen, stressigen Situationen kommt es zu größeren Problemen. Wie kann die Selbstorganisation und agile Zusammenarbeit in einem Team optimal funktionieren? Die meisten Teams beginnen mit den agilen Methoden und Praktiken. Dazu gehören beispielsweise die Nutzung von Kanban-Boards, die Entwicklung einer Produktvision, der Einsatz von User Storys und vieles mehr. Doch diese Methoden und Praktiken sind für die selbstorganisierte Zusammenarbeit keineswegs ausreichend. Damit sie erfolgreich funktionieren kann, sind Werte und Prinzipien von großer Bedeutung. Insgesamt sieben Prinzipien gilt es zu berücksichtigen. Um welche es sich konkret handelt, werden wir im nächsten Kapitel ausführlich besprechen. Beispielsweise gehören Offenheit für Veränderung, Aufbau einer Feedback- und Fehlerkultur oder die Orientierung an Teamwerten dazu. Doch auch diese Prinzipien garantieren noch keine erfolgreiche Zusammenarbeit. Darüber hinaus ist ein agiles Mindset von entscheidender Wichtigkeit. Es repräsentiert die persönliche Haltung eines jeden Teammitglieds. Jedes benötigt eine innere Einstellung für die bestmögliche Unterstützung der gemeinschaftlichen Teamarbeit. Selbst-

organisierte Zusammenarbeit benötigt demnach alle drei Aspekte: Methoden und Praktiken, Werte und Prinzipien sowie ein agiles Mindset. Für eine erfolgreiche Selbstorganisation gilt es, sowohl jeden Aspekt für sich als auch deren Zusammenspiel untereinander zu beachten. Das Team in diesem Beispiel soll Ihnen als Orientierung dienen. Es zeigt, wie Werte und Prinzipien in die Teamarbeit einfließen und wie jedes Teammitglied ein agiles Mindset entwickeln kann. Damit bestehen beste Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit mit schneller und effektiver Verständigung ohne vieler Worte, einem Hand-in-Hand-Arbeiten ohne Vereinbarung expliziter Prozesse. Einer Teamarbeit, in der alle ihr individuelles Verhalten dynamisch an den Notwendigkeiten einer Situation anpassen.

Das agile Mindset ist demnach keineswegs *die* Lösung aller Probleme, die sich in der Zusammenarbeit eines Teams ergeben können. Es ist ein wesentlicher Faktor in der selbstorganisierten Teamarbeit. Doch auch die beiden anderen Aspekte sind notwendig und wichtig. Gemeinsam mit dem agilen Mindset bilden sie die optimale Voraussetzung erfolgreicher Zusammenarbeit. Das Mindset beschreibt eine Haltung, die erklärt, *warum* sich jemand in einer bestimmten Weise verhält. Es repräsentiert eine innere Verfassung im Einklang mit dem persönlichen Wertesystem einer Person. Sie hat bestimmte Verhaltensweisen zur Folge, die jedoch nicht explizit thematisiert werden. Dieses Phänomen ist in der Alltagspsychologie wohlbekannt: Es handelt sich um Sprichwörter. Diese beschreiben eine innere Einstellung, die eine Person in einer bestimmten Weise handeln lässt. Wenn beispielsweise eine Person einen offenen und ehrlichen Umgang mit anderen Menschen pflegt, begründet sich dies durch das Sprichwort „Ehrlich währt am längsten“. Sprichwörter sind demnach etwas Ähnliches wie ein agiles Mindset. Dieses hat natürlich weitere Eigenschaften, die es für die Zusammenarbeit eines Teams ausgesprochen wertvoll machen. Wir werden uns diesen Besonderheiten später widmen. Im Moment geht es jedoch um die drei Aspekte erfolgreicher Zusammenarbeit. Dazu ist dieses grundsätzliche Verständnis von einem Mindset ausreichend. Es beschreibt demnach eine Haltung, die das Verhalten einer Person maßgeblich bestimmt. Doch wie sieht das „richtige“ Verhalten für eine funktionierende Teamarbeit aus? Hier kommt der zweite Aspekt ins Spiel: die Prinzipien einer Zusammenarbeit. Es sind Regeln, die beschreiben, *was* alle im

Team tun sollten, damit die Zusammenarbeit optimal funktioniert. Teamarbeit benötigt Regeln. Nur mit Regeln kann Teamarbeit so gelingen, dass ein Team seine Ziele oder Visionen bestmöglich erreicht. Hierfür sind natürlich noch viele andere Dinge notwendig, wie beispielsweise fachliches Wissen, notwendige Infrastruktur oder ausreichendes Budget. Diese Punkte sind jedoch nicht Gegenstand dieses Buches. Im Moment geht es allein um die Aspekte der Zusammenarbeit. Zwei davon haben wir bereits kennengelernt: das agile Mindset und Prinzipien. An letzteren können sich alle im Team orientieren. Wie Leuchttürme zeigen sie auf wichtige Themen, die zu berücksichtigen sind. Beispielsweise ist die Etablierung einer Feedback- und Fehlerkultur ein wichtiges Prinzip, das ein Team beherzigen sollte. Wie ist es umzusetzen? Mit dieser Frage kommen wir zum dritten und letzten Aspekt gelingender Teamarbeit: Es sind die Methoden und Praktiken. Sie illustrieren, *wie* Prinzipien umzusetzen sind. Zum Beispiel kann das Prinzip „Feedback- und Fehlerkultur“ durch die Methode der Retrospektive praktisch umgesetzt werden. Methoden und Praktiken repräsentieren den dritten notwendigen Aspekt für eine gelingende Zusammenarbeit. Demnach erfordert Teamarbeit die Berücksichtigung der drei Aspekte Mindset, Prinzipien sowie Methoden und Praktiken.

Folgende Grafik verdeutlicht diesen Zusammenhang (s. **Abb. 1-1**):

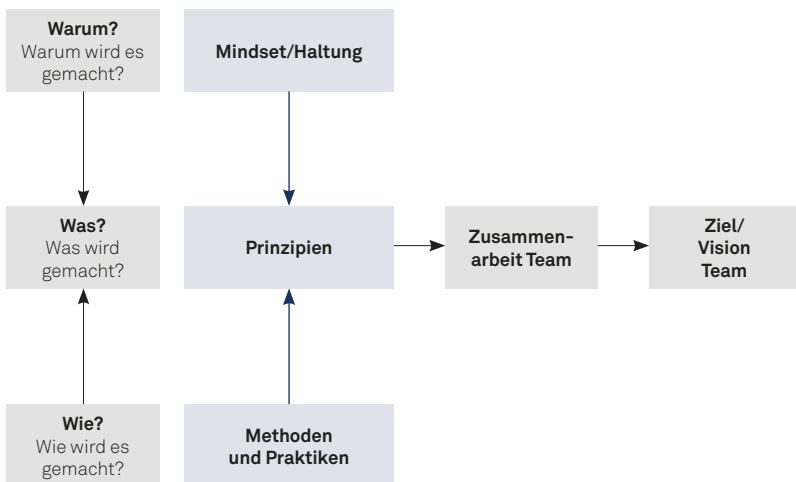


Abbildung 1-1: Gestaltung Zusammenarbeit

Der Sachverhalt mit diesen drei Aspekten für erfolgreiche Teamarbeit leuchtet möglicherweise nicht sofort ein. Deshalb möchte ich ihn an einem anderen, gut nachvollziehbaren Beispiel erläutern. Bitte stellen Sie sich vor, dass ihre Organisation eine Firmenparty ausrichten möchte. Natürlich soll dieses Fest ein Erfolg werden. Alle sollen daran teilnehmen und sich wohlfühlen. Das ist das Ziel, um das es geht. Alle Teams sollen dazu einen Beitrag leisten und einen Teil der anstehenden Aufgaben übernehmen. Die Aufgabe von Ihnen und Ihrem Team ist es, das Festessen zu gestalten.

Schauen wir uns an, wie Sie an diese Aufgaben herangehen können. Welche Überlegungen sollten Sie sich machen, um das Festessen optimal zu gestalten? Zunächst sollten Sie sich Gedanken um die gewünschte Menüfolge machen: Was soll als Aperitif, Vorspeise, Hauptgang, Nachtisch zubereitet werden? Ist der Hauptgang ein Gänsebraten, eine vegetarische Lasagne oder vegane Rote Beete mit Linsenfüllung? Soll der Nachtisch ein sahniges Tiramisu sein oder doch besser ein frischer Fruchtsalat? Demzufolge ist zunächst die Frage zentral, was zu einer gelungenen Menüfolge alles dazugehört, damit das Festessen ein Erfolg werden kann (s. **Abb. 1-2**).

Das lässt sich besser beantworten, wenn Sie die Haltung der Gäste mit ihren individuellen Vorlieben kennen. Sind Vegetarier darunter, wäre Gänsebraten keine gute Wahl. Sind Veganerinnen dabei, ist auch vegetarische Lasagne keine Option. Sahniges Tiramisu ist ungeeignet für gesundheitsbewusste Sportler, die alles Fettige meiden. Diese individuelle Haltung mit ihren Vorlieben und Abneigungen entscheidet darüber, welche Gerichte jemand mag. Sie bestimmt, ob sich eine Person für die Gerichte und Menü-

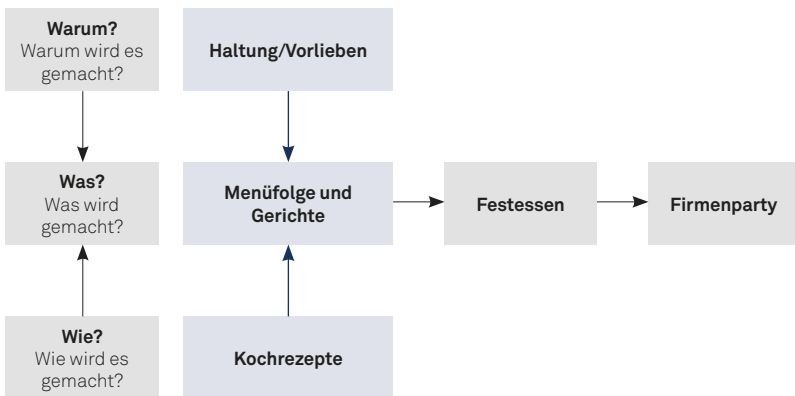


Abbildung 1-2: Gestaltung Festessen

folge begeistern kann. Falls sich alle an dem Essen erfreuen, ist eine erfolgreiche Party schon fast garantiert. Sobald Menüfolge, Gerichte und Haltung bekannt sind, kann es weitergehen. Nun ist der richtige Zeitpunkt, um die Zubereitung der Gerichte anzugehen und Rezepte zu konsultieren. Mit den Beschreibungen der Rezepte ist klar, wie Sie das jeweilige Gericht zubereiten können. Damit können Gänsebraten, vegetarische Lasagne oder Rote Beete mit Linsenfüllung und alle weiteren Gerichte gelingen. Bei diesem Festessen ist alles gut aufeinander abgestimmt. Vorspeisen, Hauptgang und Nachtisch passen gut zueinander, deren Zubereitung ist geklärt und alle bekommen das zu essen, was sie mögen. Die Party kann losgehen.

Bei einer Gegenüberstellung von Festessen und Teamzusammenarbeit wird deutlich, dass in beiden Fällen dieselben Überlegungen notwendig sind (s. **Abb. 1-3**). Bei der Frage nach dem „Was“ geht es anstelle der Menüfolge um Prinzipien. Dies sind Regeln für die Zusammenarbeit, damit das Team seine Ziele oder Visionen bestmöglich erreichen kann. Danach kommt das „Warum“, also die persönliche Haltung. Im Zusammenhang mit der Teamarbeit geht es nicht um kulinarische Vorlieben. Stattdessen geht es um eine Haltung, die der Umsetzung der Prinzipien optimal dient. Zum Beispiel unterstützt eine Haltung „Ehrlich währt am längsten“ das Prinzip einer Feedback- und Fehlerkultur in geeigneter Weise. Schließlich geht es um das „Wie“, also um Methoden und Praktiken. Ähnlich den Rezepten geben sie praktische Anleitung für die konkrete Umsetzung der Prinzipien.



Abbildung 1-3: Gegenüberstellung Zusammenarbeit und Festessen

Methoden und Praktiken

Methoden und Praktiken beschreiben, *wie* ein Team seine Zusammenarbeit gestalten kann. Es sind Werkzeuge und Vorgehensmodelle, die ein geeignetes Vorgehen beschreiben. Oftmals beginnen Teams mit diesen Methoden und Praktiken, da sie griffig und leicht nachvollziehbar sind. Sie bieten gute Unterstützung und Sicherheit bei den ersten Schritten zum selbstorganisierten Team. Es wäre jedoch falsch, lediglich Methoden und Praktiken zu berücksichtigen. Das wäre so, als ob man sich bei der Gestaltung des Festessens allein auf die Auswahl und Umsetzung der Kochrezepte beschränkte. Man würde sich weder um die Menüfolge und die Gerichte noch um die Haltung mit den Vorlieben der Teilnehmenden kümmern. Es könnte passieren, dass man zwar drei Hauptgänge, jedoch keine Vorspeise und kein Dessert anbieten kann. Die Menüfolge wäre nicht berücksichtigt. Oder man würde Vegetarierinnen einen Gänsebraten und asketischen Sportlern ein Tiramisu servieren. Die persönliche Haltung mit ihren Vorlieben würde schlichtweg ignoriert. Ein vorzügliches Festessen kann auf diese Weise nicht gelingen. Ein Rezept für den besten Gänsebraten ist nutzlos, weil es einen Vegetarier nicht glücklich macht. Ein Rezept für ein wunderbares Tiramisu ist bei einer asketischen Sportlerin absolute Verschwendung. Gleiches gilt für die Teamarbeit, wenn man sich lediglich mit Methoden und Praktiken befasst. Niemand würde sich um Prinzipien oder Mindset kümmern. Es könnte passieren, dass einzelne Prinzipien völlig unberücksichtigt blieben. Oder eine Haltung postuliert würde, die niemand unterstützen mag. Erfolgreiche Teamarbeit kann so kaum gelingen. Retrospektiven sind ziemlich nutzlos, wenn niemand an einer konstruktiven Feedbackkultur interessiert ist. Ein Kommunikationsseminar ergibt nicht viel Sinn, wenn niemand Interesse an einer wirkungsvollen Kommunikation hat.

Nun ist nachvollziehbar, warum sich erfolgreiche Teamarbeit keineswegs nur auf agile Methoden und Praktiken beschränken darf. Sie sollte ebenfalls die wesentlichen Prinzipien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sowie das hierfür geeignete Mindset berücksichtigen.

Prinzipien

Wie wir gesehen haben, bestimmen Prinzipien, *was* ein Team tun sollte, damit die Zusammenarbeit gut funktioniert und es sein Ziel oder seine

Vision erfüllen kann. Es verhält sich genauso wie in unserer Analogie des Festessens: Man sollte wissen, was man kochen möchte, welche einzelnen Gerichte man zu einer harmonischen Menüfolge zusammenstellen will. Passen alle zueinander, kann das Festessen ein Erfolg werden. Genauso wie die Menüzusammenstellung wichtig ist, verhält es sich mit den Prinzipien für eine gelingende Teamarbeit: Was ist notwendig, damit sie gelingt? Welche Prinzipien sind zu beachten, damit das gemeinsame Arbeiten erfolgreich sein kann? Das sind Fragen, die sich wahrscheinlich alle stellen, die die Gestaltung der Teamarbeit zur Aufgabe haben und denen sie am Herzen liegt. Wichtige Prinzipien sind beispielsweise die Etablierung einer Feedback- und Fehlerkultur, Autonomie bei Entscheidungen oder Offenheit gegenüber Veränderungen. Insgesamt gibt es sieben Prinzipien, die wir uns im nächsten Kapitel ausführlicher anschauen werden. Zunächst bleiben wir jedoch auf einer höheren Abstraktionsebene und schauen die grundsätzliche Funktion der Prinzipien an.

Prinzipien sind allgemeingültige und nicht verhandelbare Handlungsleitlinien, an denen alle im Team ihr Verhalten ausrichten. Diese Handlungsleitlinien sind unbedingt notwendig, damit Teamarbeit funktionieren kann. Warum bleiben Prinzipien in vielen Teams unberücksichtigt, obgleich es sie offensichtlich dringend braucht? Vermutlich liegt es daran, dass Teams häufig an eine andere Form der Zusammenarbeit gewöhnt sind. Einer Zusammenarbeit, in der diese Prinzipien und Mindset keine große Rolle spielen.

Viele Teams haben ihre Wurzeln in leistungsorientierten Organisationen, in denen Teamarbeit grundlegend anders geregelt ist (Laloux, 2015):

- Mitarbeitende und Teams bekommen gesagt, was sie tun sollen. Es gibt klar definierte Aufgabenbereiche und präzise kommunizierte Vorgaben.
- Die Zusammenarbeit ist durch Prozesse geregelt.
- Entscheidungen werden zentral getroffen und Entscheidungsbefugnis ist an eine bestimmte Hierarchiestufe gebunden.

Diese Teamarbeit gleicht einem komplizierten Uhrwerk, dessen Zahnräder exakt ineinandergreifen müssen. Bei dieser Analogie entsprechen Menschen den Zahnrädern. Sie haben Funktionen inne und übernehmen genau definierte Aufgaben. Jede und jeder trägt einen kleinen Teil zum Gesamtergebnis bei.

Die Zusammenarbeit selbstorganisierter Teams orientiert sich dagegen an anderen Grundsätzen (Laloux, 2015):

- Statt an Aufgabenbereichen und klaren Vorgaben orientieren sich Mitarbeitende und Teams an den Kunden mit ihren Problemen, Wünschen und Bedürfnissen. Wie die Kundenziele umgesetzt werden, können Teams weitgehend selbst entscheiden.
- Prozesse und Vorgaben treten in den Hintergrund, stattdessen regeln Prinzipien die Zusammenarbeit.
- Entscheidungen werden nicht in der Linie getroffen, sondern dort, wo die größte Kompetenz dafür vorhanden ist.

Selbstorganisation bedeutet demzufolge ein hohes Maß an eigenverantwortlichem Handeln. Teams können maßgebend selbst entscheiden, wie sie ein Ziel erreichen und wie sie ihre Zusammenarbeit gestalten wollen. Mitarbeitende sind keine austauschbaren Rädchen eines Uhrwerks, sondern kompetente Personen mit individuellen Stärken, Talenten und Potenzialen. Damit das Miteinander dieser einzigartigen Persönlichkeiten in einem Team gelingt, ist es auf Prinzipien und ein geeignetes Mindset angewiesen. Die Umstellung auf Selbstorganisation darf somit keineswegs nur auf die Implementierung neuer Methoden und Prozesse beschränkt werden. Selbstorganisation bedeutet auf Teamebene in erster Linie eine Teamentwicklungsmaßnahme. Mit dieser Teamentwicklung soll das Team in die Lage versetzt werden, in unterschiedlichen Situationen aus sich selbst heraus richtig und erfolgreich zu handeln. Es soll befähigt werden, seine Zusammenarbeit untereinander auszuhandeln und zu gestalten. In diesem Verständnis gehören zu einem Team sowohl Team- oder Projektleitende wie auch die beiden Rollen des Scrum-Frameworks, nämlich Scrum Master und Product Owner. Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die nach gemeinschaftlichen Regeln und Rollen ein gemeinsames Ziel verfolgen und dies nur gemeinsam erreichen können.

Mindset

Das Mindset trägt maßgebend dazu bei, dass Prinzipien dauerhaft umgesetzt werden. Diese persönliche Haltung sollte zu den Prinzipien des Teams passen. Maßgebend für die erfolgreiche Umsetzung von Prinzipien ist demnach die grundlegende persönliche Haltung jeder und jedes

Einzelnen. Sie liefert eine individuelle Begründung, *warum* jemand etwas tut und wie er davon profitiert. Es beschreibt innere Beweggründe für das Handeln eines Menschen. Was den Erfolg des Festessens angeht, liegt dies auf der Hand: Es gelingt, wenn Menüfolge und Gerichte die Haltung und Vorlieben aller berücksichtigen. Zum Vegetarier passt vegetarische Lasagne, zur Bratenliebhaberin der Gänsebraten und für den asketischen Sportler ist ein fettfreier Fruchtsalat bestens geeignet. Gerichte und persönliche Einstellungen passen zueinander. Das Festessen gelingt. Ähnlich verhält es sich mit der Teamzusammenarbeit: Sie gelingt, wenn die Prinzipien durch das jeweilige Mindset der Teammitglieder unterstützt werden. Ein Beispiel haben wir bereits kennengelernt: Das Prinzip der Feedback- und Fehlerkultur wird durch die Haltung „Ehrlich währt am längsten“ unterstützt.

Sofern sich die Haltung einer Person im Einklang mit den Prinzipien befindet, wird sie ihr Verhalten danach ausrichten. Die Teamarbeit wird zum Erfolg. Bei einem Festessen sollten Haltung und persönliche Vorlieben, Menüfolge und Rezepte zueinander passen. Gleiches gilt für die Teamarbeit: Mindset, Prinzipien sowie Methoden und Praktiken sollten aufeinander abgestimmt sein, wenn die Zusammenarbeit im Team gelingen soll. Das Mindset repräsentiert eine innere Haltung, die Prinzipien unterstützt. Diese wiederum beschreiben Handlungsleitlinien einer gelingenden Zusammenarbeit. Wie diese umgesetzt werden können, wird durch Methoden und Praktiken konkretisiert.

Ein geeignetes Mindset hat zwei Funktionen: Es repräsentiert die inneren Beweggründe für das Handeln einer Person. Es beschreibt, warum jemand etwas tut. Damit stellt es auf persönlicher Ebene Motivation für ein Verhalten bereit. Indem alle ihr individuelles Verhalten erfolgreich an den Prinzipien ausrichten, dient das persönliche Mindset mittelbar der erfolgreichen Zusammenarbeit im Team. Damit wird es zum entscheidenden Faktor für die Teamzusammenarbeit.

Wenn die Haltung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters zu den Prinzipien passt, bedeutet das konkret, dass diese Person die Handlungsleitlinien für das Team gut findet und sie unterstützt. Es ist alles in Ordnung. Es ist wie beim Festessen: Für Vegetarierinnen ist vegetarische Lasagne prima. Bratenfans freuen sich über Gänsebraten. Eine asketische Sportlerin mag Fruchtsalat. Das Festessen ist ein Erfolg. Das Analoge gilt für die Teamzusammenarbeit: Jemand mit der Haltung „Ehrlich währt

am längsten“ findet eine konstruktive und offene Feedback- und Fehlerkultur gut. Jemand, der mit einer selbstbewussten Haltung durch das Leben geht, schätzt Autonomie. Unterstützen alle im Team Prinzipien mit einer geeigneten Haltung, bestehen beste Chancen auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Doch was ist, wenn die persönliche Haltung diesen Prinzipien zuwiderläuft? Wenn also ein Vegetarier Gänsebraten essen sollte? Oder eine Veganerin vegetarische Lasagne? Kann ein Festessen gelingen, obwohl niemand das Gericht bekommt, das er mag? Dieselbe Frage stellt sich hinsichtlich der Zusammenarbeit im Team: Kann sie gelingen, obwohl die Haltung eines Teammitglieds die postulierten Prinzipien nicht oder nur zum Teil unterstützt? Wenn jemand, der sich mit Veränderungen schwertut, sich dennoch mit Offenheit für Neues anfreunden soll? Oder eine Person, die wegen Fehlern in der Vergangenheit schlecht beurteilt wurde, trotzdem eine offene Fehlerkultur zu unterstützen hat? Was also ist zu tun, wenn Prinzipien durch das persönliche Mindset von Mitarbeitenden keine Unterstützung finden?

Keine gute Option ist es, die Prinzipien fallenzulassen. Also beispielsweise alles beim Alten zu lassen, statt Offenheit für Veränderung anzustreben. Oder Fehler unter den Tisch zu kehren, statt eine konstruktive Fehlerkultur zu etablieren. Was bleibt als Alternative? Die Alternative ist, eine Veränderung in dem Mindset, also der persönlichen Haltung der Mitarbeitenden anzustreben.

Mitarbeitende sollten demnach eine neue Haltung, also ein neues Mindset entwickeln, das es ihnen erlaubt, ihr Verhalten nach bestimmten Prinzipien auszurichten. Schauen wir uns an, was das konkret bedeutet und was ein Verfahren leisten muss, mit dem eine neue Haltung entwickelt werden kann.

Gehen wir zunächst davon aus, dass Mitarbeitende grundsätzlich bereit sind, für spezifische Prinzipien eine neue Haltung aufzubauen. Im Bezug auf unser Festessen könnte es ja sein, dass eine asketische Sportlerin mit einem sahnigen Tiramisu doch wieder etwas Genuss in ihr Leben bringen möchte. Genauso wäre es möglich, dass jemand wieder gerne Vertrauen fassen würde, um eine konstruktive Fehlerkultur zu ermöglichen. Oder ein anderer würde gerne die Haltung „Wer wagt, gewinnt“ einnehmen, damit er leichter Entscheidungen treffen kann. Ein Verfahren zur Entwicklung eines neuen Mindsets muss sowohl die Persönlich-

keit wie auch frühere Erfahrungen und die aktuelle Situation aller Mitarbeitenden berücksichtigen. Es muss möglich sein, die vielfältigen subjektiven emotionalen Bewertungen des Einzelnen im Bezug zu bestimmten Werten oder Regeln zu berücksichtigen. Weiterhin sollten die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, eigene Motivationsquellen zu erkennen und zu aktivieren. Sie sollten selbst herausfinden können, was für sie gut und richtig ist. Nur sie selbst können entscheiden, wie ihr Mindset konkret aussehen soll.

Hierbei gilt es einen besonderen Umstand zu berücksichtigen: Vieles von dem, was Menschen tun und wie sie sich verhalten, hat mit Vorgängen zu tun, die sich unterhalb der Bewusstseinschwelle abspielen. Obwohl die Beweggründe nicht bewusst sind, beeinflussen sie die Haltung eines Menschen. Sie sind mitbestimmend für sein Verhalten und damit für die Zusammenarbeit im Team. Es verhält sich ähnlich wie beim Festmenü: Auch dort ist damit zu rechnen, dass manche Teilnehmende gewisse Lebensmittel nicht mögen und dies nicht bekannt ist. Dennoch können diese Abneigungen dem Erfolg des Festessens abträglich sein. Deshalb sollte man sich unbedingt die Mühe machen, sie herauszufinden. Nur dann sind die bestmöglichen Erfolgsaussichten für das Festessen gegeben. Gleiches gilt in der Teamarbeit. Die unbewussten Beweggründe sollten unbedingt erforscht werden und in ein neues Mindset einfließen. Ein Verfahren zum Aufbau eines gewünschten Mindsets sollte diese unbewussten Erwartungs- und Bewertungsprozesse adäquat mit einbeziehen.

Nun sollte man keineswegs davon ausgehen, dass alle Mitarbeitenden über die Bereitschaft verfügen, sich eine neue Haltung bezüglich der Prinzipien anzueignen. Wieso sollte sich ein überzeugter Veganer plötzlich zum Bratenliebhaber entwickeln? Genau die gleiche Situation stellt sich im Bezug auf die Werte und Handlungsleitlinien. Weshalb sollte jemand, der Veränderung nicht mag, Offenheit für Neues zeigen? Warum sollte ein anderer eine offene Fehlerkultur unterstützen, wo er doch diesbezüglich negative Erfahrungen gemacht hat? Das Verfahren für den Aufbau eines neuen Mindsets sollte demzufolge die Möglichkeit bieten, einen guten Umgang mit einer Situation zu finden, die jemand für sich persönlich subjektiv als negativ empfindet. Die Situation ist gegeben. Sie lässt sich vom Einzelnen nicht ändern. Doch diese Person sollte für sich eine neue Haltung finden können, mit der es ihr besser

geht. Obgleich das Außen gleich bleibt, kann eine Person demgegenüber eine neue Haltung einnehmen. Das bedingt, dass die Mitarbeitenden in die Entwicklung des neuen Mindsets unbedingt aktiv einbezogen werden müssen. Ein neues Mindset lässt sich nicht einfach verordnen. Ein geeignetes Verfahren sollte es erlauben, dass alle aus ihren individuellen Blickwinkeln heraus eine Möglichkeit finden, die neuen Werte und Handlungsleitlinien positiv für sich zu bewerten.

Fassen wir zusammen: Für die Zusammenarbeit selbstorganisierter Teams sind folgende drei Aspekte essenziell:

- Mindset
- Prinzipien
- Methoden und Praktiken

Wesentlich dabei ist das Mindset. Es repräsentiert eine Haltung, quasi als Dach für verändertes Verhalten. Prinzipien können nur dann nachhaltig etabliert werden, wenn sie durch die jeweilige Haltung eines jeden Teammitglieds unterstützt werden. Es repräsentiert eine innere Verfassung im Einklang mit dem Wertesystem eines Menschen. Es sind die inneren Beweggründe für das Handeln einer Person. Damit stellt es auf persönlicher Ebene die Motivation für ein bestimmtes Verhalten bereit. Sofern es sich dabei um die Umsetzung der Prinzipien handelt, ergeben sich daraus positive Wirkungen auf die Zusammenarbeit im Team. Damit ist das agile Mindset ein entscheidender Baustein, der in zweifacher Hinsicht wirkt: zum einen auf die Motivation des Einzelnen und zum anderen auf die Qualität der Zusammenarbeit im Team.

Teamerfolg begründet sich demzufolge nicht mehr allein auf erlerntem Know-how, erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Wesentlich sind Integrität, Kooperationsfähigkeit, Empathie, Offenheit, Entscheidungs- und Handlungsstärke und vieles mehr. Mit anderen Worten: die Persönlichkeit und die Haltung eines Menschen. Wird Persönlichkeit und Haltung zum kritischen Erfolgsfaktor, müssen sich Organisationen der Entwicklung und Förderung der Persönlichkeit sowie der Kompetenzen zum Selbstmanagement annehmen. Es geht nicht länger darum, dass Menschen als austauschbare Ressourcen eine Funktion wahrnehmen und entsprechende Aufgaben erledigen. Sie sind vielmehr „Mitdenker“, die ihre Eigenverantwortung, Autonomie und Entscheidungsstärke einbringen. Als solche sollten sie unterstützt und gefördert werden.

Es sind also Verfahren notwendig, mit denen Menschen ihre Fähigkeiten zum Selbstmanagement erweitern können. Es braucht geeignete Vorgehensweisen für die Entwicklung einer Haltung, die die Integration von Werten und Prinzipien in den Teamalltag unterstützt. Zweckmäßige Verfahren müssen folgende Anforderungen erfüllen (Adlmaier-Herbst, Storch, Storch & Breiter, 2018):

- Die Mitarbeitenden können ihre eigenen Motivationsquellen entdecken und aktivieren.
- Die vielfältigen subjektiven emotionalen Bewertungen bezüglich der Werte und Prinzipien werden berücksichtigt.
- Alle Mitarbeitenden können selbst herausfinden, wie ihr persönliches Mindset für sie aussieht.
- Unbewusste Bewertungsprozesse werden einbezogen.
- Frühere Erfahrungen mit Werten und Prinzipien werden berücksichtigt.
- Persönlichkeit und individuelle Situation fließen in das neue Mindset der Mitarbeitenden ein.
- Die Mitarbeitenden werden aktiv in die Entwicklung des Mindsets einbezogen. Das Mindset ist immer persönlich und kann nicht verordnet werden.
- Der Umgang mit einer als negativ empfundenen Situation wird erleichtert.

Diese Anforderungen an die Entwicklung eines persönlichen Mindsets werden durch das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) abgedeckt. Bevor wir uns dem ZRM zuwenden, möchte ich in Kapitel 1.2 eine Frage aufgreifen, für die ich Ihnen zuvor eine Antwort in Aussicht gestellt habe. Es ist die Frage nach den konkreten Prinzipien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Das Wissen über diese Prinzipien ist nicht nur im Hinblick auf die Gestaltung der Teamarbeit wichtig. Es ist auch für das Mindset von großer Bedeutung. Warum? Das Mindset soll möglichst passgenau auf die vereinbarten Prinzipien mit ihren Werten und Regeln zugeschnitten sein. Das gelingt nur, wenn man sie kennt. Es verhält sich ähnlich wie bei dem Festessen: Es kann dann erfolgreich sein, wenn die Menüfolge mit den Gerichten zu den Vorlieben der Teilnehmenden passt. Nur wer beides kennt, kann es aufeinander abstimmen und das Festessen wird ein Volltreffer. Das Gleiche gilt für die erfolgreiche Teamarbeit. Hier sollte

man mit den Prinzipien vertraut sein: zum einen, weil sich nur dann die Zusammenarbeit entsprechend gestalten lässt, zum anderen, weil sich nur so ein agiles Mindset passgenau für die konkreten Prinzipien entwickeln lässt. Schauen wir uns also an, welche Prinzipien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit berücksichtigt werden sollten.

1.2. Welche Prinzipien das agile Mindset unterstützt

Für ein selbstorganisiertes Team sind folgende Prinzipien relevant. Sie sind in der nachfolgenden **Abbildung 1-4** blau eingefärbt.

Diese Prinzipien sind aus dem WeQ abgeleitet. Der WeQ beschreibt die Qualität des Zusammenwirkens der Mitglieder eines Teams. Er wurde von Gerald Hüther und Klaus-Dieter Dohne im Rahmen ihrer Arbeit als Vorstände der Gesellschaft für Potentialentfaltung entwickelt (Hüther, Müller & Bauer, 2018). Sie haben den WeQ in Anlehnung an den Intelligenzquotienten IQ entwickelt. Der IQ misst die kognitiven und analytischen Fähigkeiten von Einzelpersonen. Im Gegensatz dazu misst der WeQ die Leistungsfähigkeit eines Teams. Er stellt damit so etwas wie einen Intelligenzquotienten einer Gemeinschaft dar. Für die Entwicklung des WeQ wurden umfassende Studien durchgeführt und ausgewertet.

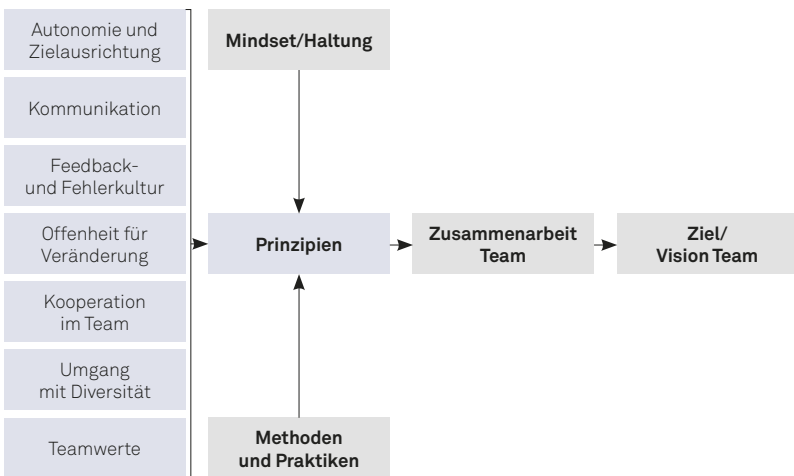


Abbildung 1-4: Prinzipien für gelingende Zusammenarbeit