

BILDUNG aktuell

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

#04

17.04.2018

Yoga für Manager

Wer Menschen führt, muss erst
einmal sich selbst führen.
Wie Yoga dabei hilft.

Ab Seite 5

» Themen. Autoren. Inhalte.

Foto: beige stellt



„Konflikte treten nicht plötzlich auf, sondern entstehen aufgrund von Missverständnissen und Fehleinschätzungen“, schreibt **Eva Weissberg-Musil**. Vor allem bei schwelenden Konflikten ist es wichtig, rechtzeitig zu erkennen, ob sich ein größeres Problem anbahnt. Lernen Sie die unterschiedlichen Anzeichen aufkeimender Probleme und einige Regeln für konstruktive Konfliktverläufe kennen. **Ab Seite 3**

Foto: beige stellt



„Die Qualität von Führung entsteht heute eher aus einer hohen Kompetenz im Bereich Selbstorganisation und Beziehungsmanagement“, schreibt **Lisa Bastian**. Dazu gehören auch die Fähigkeit der (Selbst-)Reflexion. Warum Yoga dabei unterstützen kann und Stärken wie Mut, Vertrauen und Selbstwahrnehmung entwickeln hilft, lesen Sie **ab Seite 5**

Foto: beige stellt



Hippe Methoden sind kein Allheilmittel, um aus durchschnittlich performenden Teams Hochleistungsteams zu machen, weiß **Ulrike Stahl**. „Sie sind nicht einmal eine Garantie dafür, dass ein Hochleistungsteam auch weiterhin außerordentlich performt.“ Vielmehr sind es die Menschen dahinter. Welche Rolle Kommunikation, Perspektiven, Abhängigkeiten und Emotionen spielen, wenn es um agile Teams geht. **Ab Seite 7**

IMPRESSUM

Medieninhaber & Herausgeber:

Alexander Karp
karp | communication company
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
Redaktion & Anzeigenverwaltung:
E-Mail: redaktion@bildungaktuell.at
Web: www.bildungaktuell.at

Grundlegende Richtung:

Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Selbstorganisation, Personalmanagement, Pädagogik, Schule, Universität, Bildungspolitik.

Hinweis: Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehaltlich Fehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als „Werbung“ gekennzeichnet.

COPYRIGHT:

Alle Rechte vorbehalten. Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.



Tel. +43 (0)2732 893-2246, info@donau-uni.ac.at

www.donau-uni.ac.at/studienfuehrer

Wie Sie Konflikte rechtzeitig stoppen

In jedem Unternehmen gibt es im Miteinander Probleme, die gelöst werden müssen. Wie Sie schwelende Konflikte erkennen und diesen wirksam gegensteuern, weiß **Eva Weissberg-Musil**

Konflikte gehören einfach zum Leben dazu. Denn jeder Mensch denkt, fühlt und handelt anders, bringt seine Lebensgeschichte und seine Erfahrungen mit, verfolgt individuelle Ideen und Ziele und setzt Prioritäten auf seine Art. Es sind aber weniger die Unterschiede zwischen Menschen Auslöser für Konflikte, sondern die Art und Weise, wie mit diesen Unterschiedlichkeiten umgegangen wird.

Um ein Problem richtig einschätzen zu können, bedarf es einer differenzierten Sichtweise und eines breiten Spektrums an Informationen. Konflikte treten nicht plötzlich auf, son-

dern entstehen oft aufgrund von Missverständnissen und Fehleinschätzungen. Das offene Ansprechen von unterschiedlichen Meinungen und Zugängen, genaues Zuhören und Nachfragen sind die Rezeptur zur Abwendung von Eskalationen und dem Erarbeiten von gemeinsamen Lösungen.

Kampf oder Flucht

Besonders unter Stress, bei Überforderung oder Ressourcenknappheit sind wir oft nicht mehr in der Lage, konstruktiv und lösungsorientiert vorzugehen. Wir fühlen uns ausgeliefert, hilflos, frustriert oder wütend und es fällt uns schwer, Situationen umsichtig einzuschät-

zen. Es setzen sich vor allem negative Bewertungen, beispielsweise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, im Bewusstsein fest und wir schalten in den Kampf- oder Fluchtmodus.

Manche Menschen machen sich Luft, indem sie regelrecht explodieren, Drohungen aussprechen oder Druck auf andere ausüben. Sie stören dadurch die Zusammenarbeit oder Abläufe oder setzen sich über alle Regeln hinweg. Hier ist es leicht, den Konflikt zu erkennen. Wenn Sie als Führungskraft den Überblick bewahren und sich durch das laute Getöse nicht emotionalisieren lassen, können Sie solche „offenen“ oder „heißen“ Konflikte für eine Diskussion

nützen, die letztlich zu einer gemeinsamen Problemlösung führen kann.

Schwieriger erkennbar sind „schwelende“ oder „kalte“ Konflikte. Mitarbeiter oder Kollegen ziehen sich zurück, gehen anderen aus dem Weg. Auch sie behindern und blockieren die Zusammenarbeit durch ihre „Abwesenheit“. Sie verstecken sich hinter Formalismen und Regelungen oder äußern sich – oft nur beiläufig – sarkastisch und zynisch. Oft ist den betreffenden Personen der Konflikt gar nicht bewusst, sie reagieren einfach. Hier sind Ihre Sensibilität und Aufmerksamkeit gefragt, um zu erkennen, ob sich ein Konflikt anbahnt oder der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin einfach einen „schlechten Tag“ hat.

Aufkeimende Konflikte

Anzeichen aufkeimender Konflikte können sehr unterschiedlich sein:

- » Sie müssen sich verstärkt um die Einhaltung von Regeln und Anweisungen bemühen und auf festgelegte Verhaltensweisen und Prozesse hinweisen. Das könnte auf Unzufriedenheit der Arbeitnehmer oder fehlende Akzeptanz Ihrer Führungsweise hinweisen.
- » Feedback oder Kritik wird nicht angenommen, sondern ihr vermehrt mit Rechtfertigungen begegnet. Hier kommen Sie in eine „Ja-aber-Schleife“, die nirgends hinführt.
- » Im Gegensatz dazu kann auch das Verhalten von Mitarbeitern „streng nach Vorschrift“ Spannungen signalisieren und auf ein gestörtes Kommunikationsverhältnis hinweisen.

Der springende Punkt ist die Veränderung – alles, was vom üblichen Verhalten abweicht, kann auf einen aufkeimenden Konflikt hindeuten.

Eva Weissberg-Musil

» Das Einnehmen einer Opferrolle kann auch auf Konflikte hindeuten. Sie sind derjenige oder diejenige, die das Problem lösen kann, sie werden als Retter oder Retterin instrumentalisiert. Diese Menschen bieten keine Angriffsfläche und liefern auch keine Informationen für mögliche Lösungen.

» Wenn Sie vermehrt mit sogenannten „Lappalien“ zu tun bekommen, die von Mitarbeitern nicht mehr selbst gelöst werden, sondern vermehrt zur Entscheidung an Sie zurück delegiert werden, kann das auf persönliche Differenzen zwischen Mitarbeitern und anderen Beteiligten (Lieferanten, Kunden etc.) hindeuten. „Machen Sie das bitte selbst!“, reicht hier aber nicht, eine Klärung der Ursachen und Hintergründe ist wichtig.

» Übertriebene Freundlichkeit und Schmeicheleien können auch auf einen latenten Konflikt hindeuten. Die Komplimente bitte nicht allzu ernst nehmen – sie haben den Zweck, sie vom eigentlichen Thema abzulenken.

» Leistungsabfall, sozialer Rückzug oder Anzeichen starker psychischer Belastung erfordern ebenfalls eine schnelle Klärung. Suchen Sie das Gespräch, denn persönliche oder arbeitsinterne Vorkommnisse könnten dahinterstecken. Wenn die Ursachen auf den Tisch kommen, ist die Belastung oft schon merklich reduziert.

Fragen, die Sie sich stellen können, wenn Ihnen solche Symptome oder Signale auffallen, wären etwa: Sind die Prozesse noch sinnvoll? Sind Aufgaben und Kompetenzen klar? Arbeiten wir noch an gemeinsamen Zielen? Gibt es Ungerechtigkeiten in der Aufgabenverteilung? Wie sind die persönlichen Beziehungen in meinem Team? Gibt es genügend Zeit für Updates, sowohl was Beziehungen als auch was sachliche Informationen betrifft?

Aber Achtung! Alle diese Symptome können, müssen aber nicht auf Konflikte hindeuten. Manchmal haben sie auch ganz andere Ursachen, die in der Persönlichkeitsstruktur der Menschen liegen – manche ärgern sich einfach schnell und neigen zu Wutausbrüchen, andere sind prinzipiell eher introvertiert, manche eher zynisch und andere meist freundlich und umgänglich. Der springende Punkt ist die Veränderung – alles, was vom üblichen Verhalten abweicht, kann auf einen aufkeimenden Konflikt hindeuten.

Regeln für konstruktive Konfliktverläufe

Ist der Konflikt evident, können Sie weitere Eskalationen vermeiden, indem Sie mit gutem Beispiel vorangehen. Zeigen Sie Verständnis für

die Situation Ihrer Mitarbeiter und lassen Sie sich erklären, wie es dazu gekommen ist. Achten Sie dabei darauf, dass sich niemand auf die Suche nach Schuldigen und Sündenböcken begeben, sondern setzen sie auf kooperative Kommunikation.

Da die Trübung der Wahrnehmungsfähigkeit ein typisches Kennzeichen von eskalierenden Konflikten ist, sollte man Wahrnehmungen und Interpretation von Ereignissen mit einer gesunden Skepsis begegnen. Hinterfragen Sie Aussagen, versuchen Sie allgemein Formuliertes konkret zu machen. Setzen Sie auf objektivierbare Kriterien und regen Sie den Perspektivenwechsel an. Die Bereitschaft, auch andere Meinungen und Sichtweisen zuzulassen, ist ein wichtiger Schritt zur Vermeidung, Deeskalation und Lösung eines Konflikts.

Eva Weissberg-Musil ist eingetragene Mediatorin und systemische Psychotherapeutin. Als Expertin für Konflikt- und Selbstmanagement und für psychische Gesundheit am Arbeitsplatz unterstützt sie sowohl im Coaching als auch als Seminarleiterin seit vielen Jahren Führungskräfte und High Potentials.

SEMINARTIPP: Konfliktmanagement für Führungskräfte – Prävention und Lösung

Termin: 06.06. bis 07.06.2018

Ort: WIFI Management Forum
am wkcampuswien

 **Klick! www.matrixnet.at**
 **Klick! www.wifi.at/managementforum**

Besser führen mit Yoga

Yoga fördert die Selbstwahrnehmung und den achtsamen Umgang mit sich selbst und anderen. Warum Führungskräfte und alle, die mit Menschen zusammenarbeiten, davon profitieren. Von **Lisa Bastian**

Vielleicht fragen Sie sich: Was hat Yoga mit „guter Führung“ zu tun? Denn auf den ersten Blick haben diese beiden Themen nichts miteinander gemein. Geht es doch bei Yoga um seelisch-körperliche Ertüchtigung und darum zu sich zu finden und beim Thema Führung um eine verantwortungsvolle Aufgabe, die Weitsicht erfordert und deren Ziel es ist, einen Betrieb am Laufen zu halten. Oder gibt es vielleicht eine Schnittmenge zwischen diesen beiden Themen? Oder ergänzen sie sich eventuell sogar?

Was „gute Führung“ ist, hat sich verändert

Früher beinhaltete das „gut“ beim Führen ein klares Top-down. Und der Führungsanspruch gegenüber den Mitarbeitern? Er legitimierte

sich aus dem Vorsprung an Fachwissen und Information. Heute hingegen, also im digitalen Zeitalter, schwimmt dieses Hoheitsverhältnis. Neue agile Arbeitsmethoden wie Scrum zeigen: Die Qualität von Führung entsteht heute eher aus einer hohen Kompetenz im Bereich Selbstorganisation und Beziehungsmanagement; außerdem aus einer ausgeprägten Fähigkeit zur (Selbst-)Reflexion und regelmäßigen Beschäftigung mit der Frage: Wie kann ich, wie können wir unsere Stärken leben?

Doch genau diese Kompetenzen laufen wir Gefahr in der digitalen Welt zu verlieren. Denn in ihr fühlen wir nicht mehr selbst unseren Puls, sondern fragen unser Handy, wie es uns gerade geht, wie fit wir sind und wann wir wieder etwas trinken sollten. Fragen wir bald auch un-



ser Handy, wann wir als Führungskräfte unsere Mitarbeiter loben, ihnen zuhören, ihnen vertrauen sollten und, und, und?

Die Führungskraft von heute führt weniger von oben, sie steht dem Team und den Mitarbeitern beratend zur Seite. Dieses neue Führungsverständnis ist gekennzeichnet durch Schlagworte wie Selbstorganisation, Diversitätsmanagement, kollektive Intelligenz, Innovationsmanagement und Sinnstiftung. Doch welche Kompetenzen erfordert dieser Paradigmenwechsel konkret?

Selbst- und Beziehungsmanagement werden wichtiger

Untersuchungen zeigen: Die Fähigkeit zur Selbstführung und zum Managen von Beziehungen werden für „gute Führung“ immer wichtiger. Michael Schwalbach schreibt in seinem Buch „Gute Führung durch Yoga und Meditation“, dass es zum Bewältigen der genannten Veränderungen unter anderem solcher Kompetenzen wie Mut, Vertrauen, Selbstwahrnehmung und Intuition bedarf.

Fragen Sie sich einmal auf einer Skala von 1 bis 5 (1 = kaum vorhanden, 5 = sehr stark ausgeprägt), inwieweit Sie über diese Kompetenzen bereits verfügen? Hand aufs Herz, bei welchen Kompetenzen sagen Sie „Ja, diese Kompetenz ist bei mir voll ausgeprägt“, und bei welcher müssen Sie sich eingestehen: „Da dürfte es noch etwas mehr sein?“ Fragen Sie sich im zweiten Schritt, wie Ihre Mitarbeiter oder Ihr bester Freund/Ihre beste Freundin Sie diesbe-

züglich einschätzen würden und ob sich da Unterschiede auftun?

Ein „Vordenker“ auf dem Gebiet dieses Paradigmenwechsels ist Otto Scharmer mit seiner „Theory U“. Er ist der Auffassung, dass es den meisten Führungskräften nicht an Fachwissen und Fachkompetenzen mangelt, vielmehr besteht bei ihnen eine Wissenslücke bezüglich der inneren Qualitäten und ein Defizit bei deren Gebrauch. Dieses Feld auszulassen, bedeutet auch, eine der wichtigsten Ressourcen außer Acht zu lassen: nämlich die eigene Intuition.

Fähigkeit sich zu öffnen und Neues zu wagen

Laut Scharmer sind Menschen leistungsfähiger und erzeugen bessere Ergebnisse, wenn sie sich vorurteilsfrei einer Frage oder Aufgabe stellen und diese mit neuen Augen betrachten. Dies erfordert auch ein Loslassen alter und bekannter Vorstellungen. Scharmer nennt dieses Vorgehen „Sensing“: die Fähigkeit, sich zu öffnen und bei sich und seiner Umwelt etwas Neues zu erleben. Hierdurch entsteht, so sein Credo, eine neue Form des Miteinanders, und es eröffnet sich die Möglichkeit, ganz neue Antworten zu finden.

Das Unternehmen Aetna, eines der 100 umsatzstärksten Unternehmen in den USA, bietet seit Längerem für seine Fach- und Führungskräfte Meditations- und Yogakurse an. Das Feedback der Mitarbeiter lautet: weniger körperliche Schmerzen und ein geringeres Stressempfinden sowie eine deutliche Verbesserung

der Schlafqualität. Zudem gewinnen die Führungskräfte eine neue Haltung zu sich und ihrer Umwelt und vertrauen wieder stärker auf ihr Bauchgefühl und ihre Intuition.

Streben nach Selbsterkenntnis und Achtsamkeit

Ein zentrales Anliegen beim Yoga ist das Streben nach Selbsterkenntnis, einer Art effektiver (Selbst-)Führung von innen. Dazu gehört auch, dass der Geist, unser sogenannter „Monkey-mind“, zur Ruhe kommt. Zudem bedarf es wie beim Coaching der Freiwilligkeit und Einsicht in die Notwendigkeit. Die Körperübungen, die sogenannten „Asanas“, sind nur ein Teil der Yoga-Praxis. Achtsamkeitsübungen und Meditation komplettieren diese.

Die Frage an dieser Stelle lautet: Wie schafft Yoga die Brücke zu den genannten Fähigkeiten wie Selbstführung und Beziehungsfähigkeit? Beim Yoga lernt man sich zu konzentrieren und fokussieren. Der Atem steht oftmals in Verbindung mit den Übungen, was den charman-ten Effekt hat: Unser „Äffchen“ ist beschäftigt. Da es im Yoga nicht um „höher, schneller, weiter“ geht, sondern darum, achtsam wahrzunehmen, wo die eigenen körperlichen und mentalen Grenzen zum gegenwärtigen Zeitpunkt liegen, werden wir mit der Methode der Wertfreiheit vertraut.

Die inneren Ressourcen erspüren und aktivieren

Würden wir uns ständig mit anderen vergleichen und bewerten, würde uns das im Alltag

viel Kraft und Energie kosten, die wir effektiver einsetzen könnten. Und genau dies ist ein wesentlicher Bestandteil des Yogas: Ein urteilsfreies Wahrnehmen, ein Loslassen der Gedanken, die uns hindern zu uns zu finden und weiterzukommen, und das Sich-Konzentrieren auf den gegenwärtigen Moment schaffen Klarheit.

All dies unterstützt uns dabei, auf Menschen, also beispielsweise Mitarbeiter und Kunden, offen zuzugehen und richtig hinzuhören; also uns auf das zu konzentrieren, was im Moment passiert, und nicht das Gefühl der inneren Zerrissenheit aufkommen zu lassen.

Es unterstützt uns dabei, uns nicht selbst mit unseren Gedanken zu sabotieren, indem wir zum Beispiel „Worst-case-Szenarien“ erschaffen, was bei dem Projekt alles schiefgehen kann, und wer uns im Unternehmen unseren Platz streitig machen könnte.

Führungskräfte, die wachsen möchten, sollten sich auf ihre Stärken und inneren Ressourcen konzentrieren. Diese außen vor zu lassen, wäre so, wie einen Sportwagen maximal im dritten Gang zu fahren. Yoga und Führung treffen sich gerade in den Bereichen Selbstführung und Beziehungskompetenz und bilden somit eine unschlagbare Symbiose.

Lisa Bastian ist Diplom-Pädagogin mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung. Sie arbeitet als Personalentwicklerin, Beraterin und Coach.

 **Klick! www.wwww.ifs-online.com**

Magie der Teamarbeit

Was braucht es, damit Teams Höchstleistungen erbringen? Die Erkenntnis, dass das Wir und das Ich zusammenpassen sowie eine gemeinsame Sprache, aus der sich letztlich ein ganz eigener Zauber entwickeln kann. Von **Ulrike Stahl**

Viele Organisationen orientieren sich zunehmend an agilen Entwicklungsprinzipien. Agile Methoden wie „Kanban“, „Scrum“, „Scanban“ oder „Design Thinking“ werden immer öfter eingesetzt. Sie erlauben es, Teams beweglicher zu machen, damit diese leistungsstärker agieren können. Auf der einen Seite die richtige Antwort auf Aufgabenstellungen, die immer komplexer und Arbeitsumgebungen, die immer volatiler werden. Auf der anderen Seite führt das aber auch immer wieder zu Enttäuschungen, weil diese neuen hippen Methoden kein Allheilmittel sind, um aus nicht oder durchschnittlich performenden Teams Hochleistungsteams zu machen. Sie sind nicht einmal eine Garantie dafür, dass ein Hochleistungsteam auch weiterhin

außerordentlich performt. Das wäre genauso einfach gedacht, wie davon auszugehen, dass modernste Arbeitsmittel und gute Bezahlung schon für die nötige Motivation sorgen. Aber was braucht es wirklich, damit diese Methoden die Teamleistung zum Erlblühen bringen?

Intensiver Austausch

Ein großer Vorteil dieser Methoden – richtig eingesetzt – ist, dass sich die Teammitglieder auf arbeitsbezogener Ebene z.B. in Stand-Up- und Retrospektive-Meetings intensiver austauschen können und sogar gefordert werden, Bedenken zu äußern. Das ist der wesentliche Impuls in Richtung stärkerer Informationsfluss, mehr Erfahrungsaustausch, zunehmende Kreativität und gemeinsames Lernen – die Schlüsselfaktoren für Problemlösefähigkeit im Wissenszeitalter.

Menschen siegen über Methoden

Agilität als Methodik basiert auf den Grundprinzipien der Verantwortlichkeit, der Teaminteraktion, der Zusammenarbeit mit Kunden und der Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen. Und schon wird klar, das Zünglein an der Waage sind nicht die Methoden, es sind die Menschen und deren Fähigkeit, in diesem neuen Rahmen zusammenzuarbeiten. Ungeachtet der Leistungs- und Ergebnisorientierung, sind wir Menschen soziale Wesen. Wir interagieren und werden dabei unbewusst von Emotionen und Wahrnehmungen berührt, die wiederum unsere Arbeit und damit auch das beabsichtigte Ergebnis beeinflussen. Wie erfolgreich der Einsatz der agilen Methoden ist, hängt am Ende

nicht davon ab, wie perfekt sie angewandt werden, sondern ob die Teamdynamik das unterstützt. Folgende Gefahren lauern:

1. Kommunikationslücken

Als Menschen haben wir die große Gabe, zu kommunizieren, das heißt, unsere Gedanken differenziert in Worte zu fassen. Gleichzeitig unterliegen wir immer wieder dem Irrglauben, dass man uns verstehen müsse, auch ohne, dass wir etwas sagen, also dass unsere Sicht- oder Denkweise quasi selbstverständlich sei. Kommunikation dient dem Austausch von Informationen. Das scheint häufig nicht zu klappen. Geschätzt über 80 Prozent der Konflikte beruhen auf Missverständnissen und Fehlinterpretationen oder auf Informationen, die schlichtweg nicht geflossen sind. Ursachen liegen im unterschiedlichen Wortgebrauch und der persönlichen Auslegung. Für den einen kann „schnell“ bedeuten „sofort“, für den anderen „so schnell als es die Vorsicht zulässt“. Hinzu kommen bei internationalen und verteilten Teams Bedeutungsunterschiede bestimmter Wörter in verschiedenen Sprachen oder lokale Umgangsformen. Die deutsche Kultur wird als eher direkt angesehen, d. h. die Dinge werden beim Namen genannt. In vielen anderen Kulturen spielt der Kontext eine wichtige Rolle. Das kann dazu führen, dass jemand Bedenken anmeldet, sie aber auf der anderen Seite nicht gehört werden, weil sie nicht ausdrücklich genug benannt wurden.

2. Unterschiedliche Perspektiven

Je komplexer die Aufgabenstellung desto di-

Wesentlich bei der Transformation zum agilen Team ist die Entwicklung eines WIR-Mindsets. Das bedeutet, miteinander gut zu funktionieren, ohne das ICH aufzugeben. Ulrike Stahl

verser sollte das Team aufgestellt sein. Doch unterschiedliche Menschen legen auf unterschiedliche Dinge Wert und bewerten Ergebnisse daher auch unterschiedlich. Das kann sich aus der Rolle ergeben: Während der Verkäufer mehr Wert auf den niedrigen Preis für den Kunden legt, möchte der Entwickler dem Kunden möglichst höchste Qualität bieten. Es kann aber auch an der Persönlichkeitsstruktur liegen: Für den einen zählt vor allem das Ergebnis, der andere sieht auch die unternommene Anstrengung. Entsprechend unterschiedlich wird das Feedback ausfallen. Sogar positiv gemeinte Kommentare können negativ aufgenommen werden, weil sie anders ausgedrückt werden, als man es selbst getan hätte.

3. Gegenseitige Abhängigkeit

Agile Methoden setzen auf Eigenverantwortung und erfordern starke Ichs. Schule und Bewertungssysteme in Unternehmen beurteilen die Einzelleistung stärker als die Gemeinschaftsleistung. Gleichzeitig müssen agile Teams akzeptieren, dass sie nur miteinander Ergebnisse erzielen können. Gerade wenn sie

gegen kurze Sprintziele antreten, kann das zur großen Herausforderung werden.

Klassische zwischenmenschliche Spannungsfelder

Diese Gefahren sind sehr real, jedes Team ist davon betroffen. Es handelt sich um die klassischen zwischenmenschlichen Spannungsfelder, die sich mit dem Einsatz agiler Methoden nicht einfach in Luft auflösen. Der Ergebnisdruck jedoch, unter dem die Teams in der Regel stehen, macht es schwieriger denn je, diese weichen Themen zur Sprache zu bringen. Je agiler und leaner wir werden, desto weniger Raum scheint es dafür zu geben und umso unprofessioneller scheint es, sich überhaupt damit zu beschäftigen. So als müsse man zwanghaft nach einer strengen Professionalität streben, die menschliche Regungen unterdrückt oder ignoriert. Und das obwohl immer mehr Studien und erfolgreiche Unternehmensmodelle zeigen, dass Stimmungen und Emotionen eine entscheidende Rolle bei der Leistung spielen. Hinzu kommt, dass unsere Kommunikationsfähigkeit nicht besser, sondern eher schlechter wird. Es wird getextet statt gesprochen, und wenn wir miteinander reden, sitzt uns meistens die Zeit im Nacken. Wie leicht ist es da, Zwischentöne, Stimmungen und Nuancen zu übersehen – bewusst oder unbewusst.

Emotionen wahrnehmen und anerkennen

Es ist wichtig, dass Organisationen diese Tatsache erkennen, akzeptieren und einen Rahmen schaffen, in dem individuelle Stimmungsein-

flüsse auf das Team als Ganzes bewältigt werden können. Wichtig zu wissen: Während Emotionen lange andauern, sind Stimmungen eher flüchtig. Wenn die Atmosphäre des Teams verbunden, unterstützend und förderlich ist, ist es unwahrscheinlich, dass sich die negative Stimmung eines Einzelnen negativ auf das Team als Ganzes auswirkt. Umgekehrt würde jede einzelne positive Stimmung die Teamdynamik weiter und weiter aufhellen. Umso wichtiger ist es, in ein stabiles Teamklima zu investieren.

Echte Teamdynamik

Das agile Team muss in der Lage sein, sich auch auf der Beziehungsebene selbst zu steuern. Auf dem Weg von der agilen Methode zum agilen WIR steht an erster Stelle eine Bestandsaufnahme, die die Diversität der Teammitglieder im Hinblick auf Kommunikation, Werte und Arbeitsstil erfasst und die daraus entstehende Teamdynamik sichtbar macht. Transparenz, Verständlichkeit und Wertfreiheit sind bei der Auswahl und Einführung des Instrumentes deshalb sehr wichtig. Wird das beachtet, erleben alle Teammitglieder gleichermaßen, dass ihre persönlichen Sichtweisen willkommen sind und ihre individuellen Bedürfnisse ernst genommen werden. Toleranz und Wertschätzung für Andersartigkeit wachsen. Gleichzeitig entwickelt das Team eine gemeinsame Sprache, die es ermöglicht, Teamdynamiken vorwurfsfrei anzusprechen und zu hinterfragen. Daraus wiederum entsteht psychologische Sicherheit. Das ist der Glaube, dass man nicht bestraft oder bloßgestellt wird, wenn man Ideen, Fragen, Bedenken oder Fehler anspricht. Es

ist übrigens belegt, dass das Teamergebnis mit dem Maß an psychologischer Sicherheit, welche die Teammitglieder empfinden, steht und fällt. Existiert dieses Vertrauen nicht, stellen Teammitglieder Ergebnisse anderer nicht infrage und halten ihre Ideen aus Angst vor Zurückweisung der anderen Teammitglieder zurück. Und damit sind dann auch Stand-Up- und Retrospektive-Meetings wertlos.

Wesentlich bei der Transformation zum agilen Team ist die Entwicklung eines WIR-Mindsets. Das bedeutet, miteinander gut zu funktionieren, ohne das ICH aufzugeben. Abgesehen von der technischen Expertise, erfordert Agilität Menschen, die daran glauben, dass Zusammenarbeit grundsätzlich wertvoller ist als Einzelanstrengung und danach handeln, um letztendlich als WIR und als Einzelner erfolgreicher zu sein. Genau so kann AGIL seine Zauberkraft entfalten. Nachdem wir ja wissen, dass Kommunikation ein ganz entscheidender Faktor dabei ist, passt auch der bekannte Zauberspruch Abrakadabra bestens – Hebräisch bedeutet abra ke dabra nämlich so viel wie „ich werde erschaffen, wie ich sprechen werde“. Auf viele magische Momente im agilen Team!

Ulrike Stahl berät Unternehmen, Führungskräfte und Entrepreneur, wie sie den Erfolgsfaktor WIR für sich nutzen. Als Professional Speaker und Autorin inspiriert sie mit ihrem Credo: „Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ. So geht Wirtschaft!“

 **Klick! www.ulrike-stahl.com**



TRAVELbusiness
Das Online-Portal für Geschäftsreisen und Travel-Profis

**Top-Informationen,
Nachrichten, Trends
und wichtige Tipps für
Ihre Geschäftsreise!**

www.TRAVELbusiness.at