

Inflationsausgleichsprämie

Eine arbeitsrechtliche Betrachtung S. 14

Schulungsanspruch

Jugend- und Auszubildenden-
vertretung S. 24

Die „vorgetäuschte“ Arbeitsunfähigkeit

Was tun im Verdachtsfall? S. 28



Arbeitsmigration

Umsetzung der EU-Blue-Card-RL

Resilient durch agile Werte

„Entscheidungsfähige Teams machen eine gesunde Organisation aus“

In Zeiten multipler Krisen und einer volatilen Arbeitswelt müssen Teams sich immer wieder neu auf das veränderte Arbeitsumfeld mit wechselnden Anforderungen anpassen. Um hier zu bestehen, sind Resilienz und Agilität in der Teamzusammenarbeit mehr denn je nötig. Hierzu haben wir mit Tim Zander, Agiler Coach, Resilienzberater und Gründer von Agilität Consulting und Resilienz Consulting, gesprochen.



© Tim Zander

Resilienz und Agilität halten Sie für wichtige Zukunftskompetenzen – inwiefern?

Agiles, selbstorganisiertes Arbeiten ermöglicht den Teams, große Veränderungen zu meistern, vorausgesetzt sie dürfen Entscheidungen treffen und Verantwortung für ihr Handeln übernehmen. Gepaart mit den entsprechenden Strukturen im Unternehmen, wirkt sich dieses agile Mindset nicht nur positiv auf die Resilienz des Unternehmens aus, sondern stärkt auch die seelische Gesundheit des Einzelnen.

Agilität im Arbeitsalltag zu leben, ist nicht immer einfach. Was hemmt Teams, handlungsfähig zu sein?

Traditionell beißen sich Mitarbeitende oft an einem Ziel fest. Das kann zu massiven Problemen führen, wenn sich beispielsweise eine Annahme als falsch erweist oder es zu einer Umweltveränderung kommt. Der agile Ansatz ist hier zielführend: Aufgaben werden gemeinsam im Team erarbeitet und von der Vision basierend auf den Werten zu realisierbaren Aufgabenpaketen heruntergebrochen. Die zeitlichen und energetischen Kapazitäten werden beobachtet und fließen in die Planung mit ein, zum Beispiel über ein Burndown-Chart als Kontrollelement für Sprints. Darüber hinaus braucht es eine Kultur, die es Menschen erlaubt und sie befähigt, agil zu arbeiten und somit deren Selbstwirksamkeit stärkt. Individuelle Coachings können hier als Verstärker wirken.

Welche Voraussetzungen müssen im Arbeitsumfeld geschaffen werden?

Viele Unternehmen bieten Dienstleistungen wie ein Fitnessstudio oder E-Bikes an, auch um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Es kommt aber vielmehr darauf an, dem Einzelnen zu vermitteln, dass er eine wirkliche Bedeutung für das Unternehmen hat. Das erfordert, Gesundheit strategisch und ganzheitlich zu etablieren.

Das klingt gut, aber was steht dem im Wege?

Datengetriebene Ziele stehen bei vielen Unternehmen im Fokus. Durch diese rein strategische Orientierung verliere ich aber den Menschen. Wirklich langfristig erfolgreich kann ein Unternehmen nur dann sein, wenn es auch eine Ressourcen- und Bedürfnisorientierung gibt.

Was beinhaltet diese konkret?

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass Menschen Leistung erbringen und sich gegenseitig unterstützen wollen. Anstatt ihnen die Unternehmensstrategie einfach überzustülpen, sollten das Unternehmensleitbild, die Vision, Mission und die zugehörigen Strategien mithilfe der Methode „Objectives and Key Results“ gemeinsam entwickelt werden (Anm. d. Red.: vgl. hierzu ausführlich AuA 8/20, S. 475 ff. sowie AuA 1/22, S. 28 ff.).

Typischerweise werden quartalsweise Zustände mit den Zielen definiert, die erreicht werden sollen. Ein Beispiel: Ist die Mission eines Teams in der Automotive-Industrie, die aktuelle Batterietechnologie zu innovieren, dann könnte der in drei Monaten erwünschte Zustand lauten: „Wir haben Klarheit über alle relevanten Parameter, um die ideale Batterie auswählen zu können.“ Das nächste „Key Result“ könnte dann der Zeitpunkt für die abgeschlossene Entwicklungsarbeit sein. Die Teams entscheiden eigenverantwortlich, wer bis wann welche Aufgaben hierfür erledigt haben soll. Indem die Führung die Entscheidungsrechte an die Teams abgibt, sind sie motiviert, kreative Lösungen zu entwickeln, auch weil sie hierfür den nötigen Freiraum bekommen.

Wie können sich Teams gemeinsam weiterentwickeln und ihre Ressourcen gut einsetzen?

Ein gutes Werkzeug ist die Iteration, also eine festgelegte Zeitspanne, in der das Team zum Beispiel bestimmte Maßnahmen gemeinsam plant und umsetzt. Dabei findet mindestens wöchentlich ein Austausch im Team statt. Hierfür bieten sich zwei Formate an, die die agile Arbeitsweise verbessern, den Zusammenhalt des Teams fördern und zum Abschluss der Sprints, also der erreichten Zwischenziele, möglichst von einem externen Prozessberater durchgeführt werden sollten:

1. Beim Review bewertet das Team, gegebenenfalls unter Einbezug des Kunden, das Ergebnis der Arbeit.
2. Bei der Retrospektive geben sich die Teammitglieder Feedback, wie die Zusammenarbeit gelaufen ist.

Hier kann auch über die Ressourcen und die gerechte Verteilung der Aufgaben reflektiert werden. Um das festzustellen, kann jedes Teammitglied für die jeweils zugeordneten Aufgaben Leistungspunkte vergeben. Wenn sich dabei ein Ungleichgewicht herausstellt, muss nachjustiert werden. Zum Beispiel können diejenigen, die freie Kapazitäten haben, andere im Team unterstützen. Offene Feedback-Gespräche sorgen für eine kontinuierliche Verbesserung und es entsteht Vertrauen.

Trotzdem besteht bei der agilen Arbeitsweise die Gefahr, sich zu verzetteln oder zu überfordern?

Das stimmt. Um das zu vermeiden, ist die Aufstellung eines Ressourcen- und Belastungsinventars für den Einzelnen und das Team sinnvoll. Dabei wird gemeinsam geschaut, welche Energiespender und Krafträuber im Raum sind und Maßnahmen für eine bessere Balance entwickelt.

Zum Beispiel: Wenn ein Teammitglied bürokratische Aufgaben als Belastung empfindet, kann das Team

Lösungen diskutieren: Können die Aufgaben auf einen Kollegen übertragen oder kann dafür eine neue (Teilzeit-)Stelle geschaffen werden? Auch die therapie-nahe Methode der Lebenslinie, bei der die Krafträuber und Energiespender über eine Zeitachse eingetragen werden, macht deutlich, in welchen Phasen ein Team Höhen und Tiefen hatte. Der Austausch darüber stärkt das Team und es entsteht ein Zusammenhalt, weil sich jeder verletzlich zeigen kann. Auch liefert der Austausch wertvolle Erkenntnisse, was künftig stärker fokussiert werden sollte, um die Teamleistung zu verbessern und das Wohlbefinden des Einzelnen zu steigern.

Auch auf individueller Ebene gibt es Belastungen. Worauf sind diese zurückzuführen?

Im Coaching mit Führungskräften erlebe ich oft, dass sie ihre Ressourcen und Kompetenzen zur Erfüllung der Anforderungen als unzureichend empfinden. Die Belastung könnte zum Beispiel durch wenig Feedback und unklares Erwartungsmanagement entstanden sein. Als Maßnahme kann das Peer-Mentoring mit einer anderen Führungskraft eingesetzt werden. Auch Glaubenssätze wie „Ich bin nicht genug“ führen zu einem Streben nach Perfektion und einer Überleistung. Es gilt, diese im Coaching bewusst zu machen und durch positive Glaubenssätze zu ersetzen. Im nächsten Schritt können Vereinbarungen getroffen werden, etwa welche Kompetenzen an das Team delegiert werden könnten und wie man im Arbeitsalltag bewusst Ruhezeiten durch regelmäßige Pausen einplant.

Im durchgetakteten Arbeitsalltag besteht doch aber die Gefahr, dass Ruhephasen auf der Strecke bleiben.

Deshalb braucht es einen internen Prozessverantwortlichen, der die menschlichen Kapazitäten im Auge behält. Mitarbeitende, die von mir zu Resilienz-Coaches ausgebildet werden, führen mit ihren Kollegen regelmäßig Workshops und Trainings zur gesunden Zusammenarbeit durch und sorgen dafür, dass Gesundheit als Unternehmenswert nachhaltig verankert wird. Grundsätzlich sind Agilität und Resilienz eine starke Paarung, wenn sie ausbalanciert sind. Das erfordert eine klare Abgrenzung von

- gemeinschaftlichen Meetings als agilen Wert und
- individuellen Fokusarbeitszeiten als gesundheitsförderlichen Wert.

Menschen brauchen auch Privatsphäre für ihre Gesundheit, um produktiv zu sein.

Was macht Unternehmen resilient?

Vor dem Hintergrund höchst dynamischer Märkte braucht es eine gesunde Organisation, in der Menschen wertgeschätzt werden, in der Führungskräfte die Wir-Intelligenz fördern und für Vernetzung sorgen, und eine offene Kultur über alle Hierarchieebenen und Bereiche hinweg, die das Experimentieren und Lernen aus Fehlern ermöglicht und somit ein vertrauensvolles Miteinander stärkt.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin.

Bei vertiefenden Fragen wenden Sie sich gern an Tim Zander: office@agilitaet-consulting.de