



Umgang mit Leistungsdifferenzen in Teams

Beiträge zu einer gesunden Teamkultur

Karl Wimmer, Februar 2022

Inhalt

1 Einleitung: Unterschiede sind die Regel	2
2 Unterschiede und Leistungsdifferenzen verstehen	2
2.1 Die Diversity-Bewegung	2
2.2 Die Charta der Vielfalt	3
3 Leistung in Teams: einige Grundlagen	4
3.1 Was sonst noch wichtig ist	6
4 Qualitative Teamfaktoren sind auch Gesundheitsfaktoren	6
4.1 Das 6-Faktoren-Modell „Mein Verhältnis zur Arbeit“ nach Maslach & Leiter	7
4.2 Kohärenz als weiteres zentrales Element	9
5 Hilfreiche Regeln für Teams	10
6 Umgang mit Leistungsdifferenzen im Team	11
7 Lernen im Team: Lernjourney statt Seminar	15
8 Zusammenarbeit fördern im Team	16
9 Feedback-Gespräch – Rollenverhandeln	17
10 Haus der Arbeitsbewältigung und Arbeitsfähigkeit	18
11 Anerkennender Erfahrungsaustausch	19
12 Literatur	20

1 Einleitung: Unterschiede sind die Regel

Als BeraterIn (Coach, SupervisorIn) von Teams in Organisations- und in psychosozialen Kontexten ist man unweigerlich immer wieder mit Themen konfrontiert, die sinngemäß so lauten: Bei uns würde es ja eigentlich ganz gut laufen, aber wir haben hier immer wieder KollegInnen, die sich mehr oder weniger abseits von unserer Leistungsnorm verhalten – die Minderleistung oder schlechtere Leistung erbringen als es unserer üblichen Norm oder unseren Vorstellungen entspricht. Das geht dann zu meinen/unseren Lasten – wir („die anderen“) müssen das dann kompensieren. Nicht selten wird solches mit einem vorwurfsvollen oder leidvollen Ton geäußert. Mitunter ist das auch (mit) ein Grund für handfeste Konflikte im Team.

Nun, das „Leidvolle“ oder „Konflikthafte“ kann im Rahmen von Beratung durchaus aufgelöst werden. Was nicht – oder nur selten – aufgelöst werden kann, sind die unterschiedlichen Leistungskompetenzen der Teammitglieder, denn solche Differenzen sind eher die Regel als die Ausnahme. Wenn es gelingt in einem Team völlige Identität in den individuellen Arbeitsleistungen herzustellen, so grenzt das eher an ein „Wunder“, als an eine Norm. Solche Bestrebungen und Bemühungen sind von vornherein meist zum Scheitern verurteilt. Dazu zunächst einmal ein wenig zum theoretischen Hintergrund.

2 Unterschiede und Leistungsdifferenzen verstehen

2.1 Die Diversity-Bewegung

Diversity wird meist mit dem Begriff der "Vielfalt" übersetzt, dahinter steckt jedoch mehr: Diversity meint den bewussten Umgang mit Vielfalt in der Gesellschaft. Nicht zuletzt geht es bei Diversity darum, die vielfältigen Leistungen und Erfahrungen von Menschen zu erkennen und sie als Potential zu begreifen und zu nutzen.¹

Der heute im Allgemeinen verwendete Diversity-Begriff ist seinen Wurzeln nach aus der Frauenbewegung sowie der Bürgerrechtsbewegung in den USA des frühen 20. Jahrhunderts entstanden. Hierzulande ist der Begriff „Diversity“ vor allem bekannt durch das „*Diversity Management*“, welches für „Strategien, Programme und Maßnahmen für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt“ steht. Die zunehmende Wichtigkeit von *Diversity Management* ist bedingt durch vielfältige Entwicklungen wie Globalisierung, Migration, demographischer Wandel, Wertewandel und nicht zuletzt auch soziale Bewegungen, wie z.B. die Gender-Bewegung (*Gender Diversity*²). All das bewirkt eine zunehmende Diversität an Identitäten, Lebensformen und Lebenslagen.³

„Aretz und Hansen zufolge handelt es sich bei *Managing Diversity* „um eine Grundhaltung und um ein neues Verständnis dafür, wie Unternehmen funktionieren sollen“.⁴ [...] Es gilt, die vorherrschende Dominanzkultur des Unternehmens zu einer diversitätsbewussten und wertschätzenden Partnerschaftskultur zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund beinhaltet das *Managing Diversity* einen strukturellen und kulturellen Unternehmenswandel, der nach Aretz und Hansen einen kontinuierlichen Reflexionsprozess erfordert. In diesem wird die soziale Realität

¹ Vgl. Hochschule München: *Was ist Diversity bzw. Diversity-Management?* In: https://www.hm.edu/allgemein/hochschule_muenchen/familie_gender/diversity/definition.de.html

² **Gender diversity** bezeichnet die bewusste Anerkennung und Förderung geschlechtlicher Parität in Organisationen und ist als integrativer Bestandteil dem Diversity Management zuzuordnen. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Gender_diversity

³ Vgl. Gertraude Krell / Barbara Riedmüller / Barbara Sieben / Dagmar Vinz: *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*; Campus 2007, 7-15.

⁴ Hans Jürgen Aretz / Katrin Hansen: *Diversity und Diversity Management im Unternehmen*; Springer 2014.

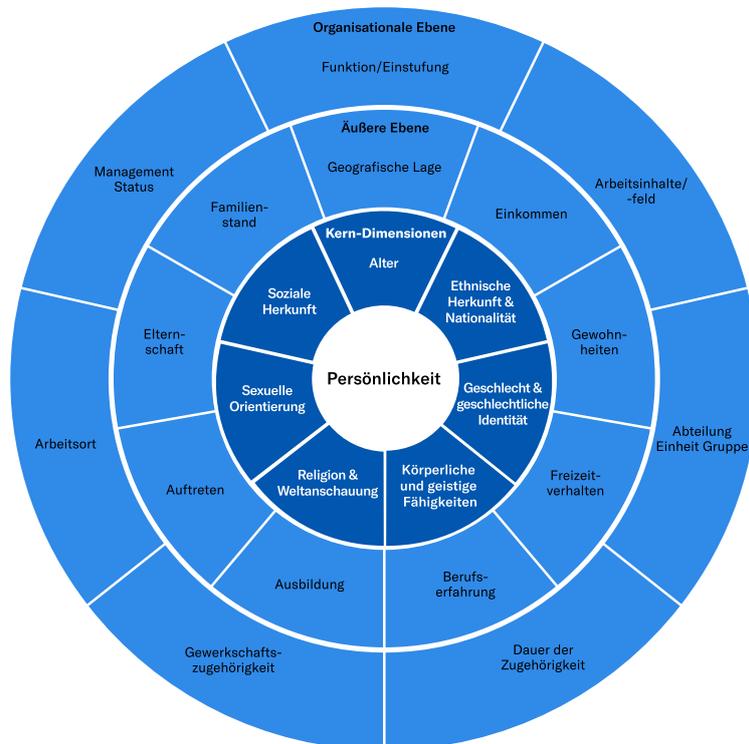
der Unternehmen durch die stattfindende Kommunikation der Akteure definiert und in sozialen Interaktionen permanent produziert und reproduziert. Dabei müssen [...] vorherrschende Denk- und Verhaltensmuster reflektiert und interne Unternehmensprozesse durch die Mobilisierung vielfältiger Ressourcen grundlegend überdacht werden.“⁵

Diversity bzw. Diversity-Management (auch *Managing Diversity*) ist also ein gesellschaftspolitisches sowie ein organisatorisches Konzept, das einen wertschätzenden, bewussten und respektvollen Umgang mit Verschiedenheit und Individualität propagiert. Eine Ableitung daraus ist die Charta der Vielfalt.

2.2 Die Charta der Vielfalt

Die *Charta der Vielfalt* ist ein 2006 veröffentlichtes Manifest und ein deutscher Wirtschaftsverband mit Beteiligung der Bundesregierung, der sich für ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld einsetzt. Die Charta erklärt, dass die deutsche Wirtschaft infolge von Globalisierung und demografischem Wandel nur erfolgreich sein könne, wenn sie die „Vielfalt“ (Diversität) der Mitarbeiter nutze, das heißt ihre unterschiedlichen persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten. Daher solle ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem alle Mitarbeiter die gleiche Wertschätzung und Förderung erfahren, unabhängig von Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung und Identität.⁶

Die Charta der Vielfalt umfasst ein vierstufiges Modell, das hilft, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Menschen einer Organisation zu erfassen. Mit ihm lassen sich unterschiedliche Faktoren – sprich: Dimensionen – greifbar und bearbeitbar machen:



Das Modell *Charta der Vielfalt*⁷

⁵ Martina Stangel-Meseke: *Unconscious Bias – ein erfolgskritischer Faktor*; in: *Charta der Vielfalt. Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen*, S. 13;

https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Vielfalt_erkennen_BF.pdf

⁶ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Charta_der_Vielfalt

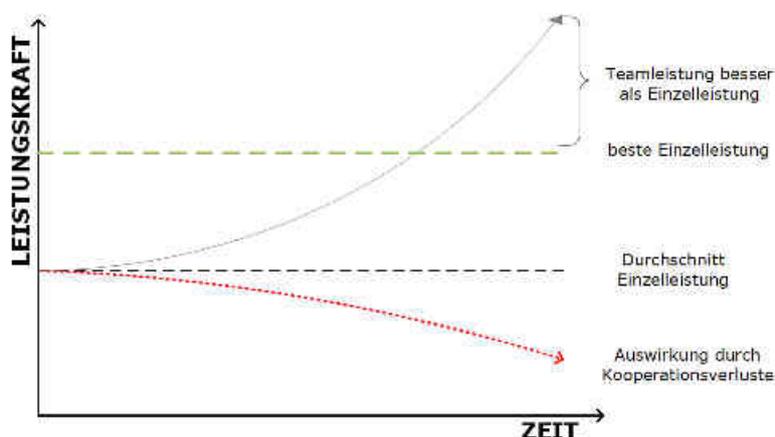
<https://www.charta-der-vielfalt.de>

⁷ Quelle: *Charta der Vielfalt. Für Diversity in der Arbeitswelt*; in: <https://www.charta-der-vielfalt.de>

Wesentlicher Bestandteil von *Managing Diversity* ist die Arbeit an unbewussten Vorurteilen bzw. Stereotypen (Unconscious Bias): „Wir alle haben unsere Bilder und Stereotypen, an denen wir uns im Alltag orientieren. Hinterfragen wir sie jedoch kritisch, erkennen wir, dass die Wirklichkeit vielfältiger und komplizierter ist. Indem wir Menschen aufgrund bestimmter Merkmale schnell und automatisch in soziale Gruppen einordnen, schreiben wir ihnen unbewusst auch Eigenschaften zu, die zwar nicht beobachtet, aber instinktiv mit der jeweiligen Gruppe assoziiert werden. So macht es die Kategorisierung schwierig, einer Person „gerecht“ zu werden. Wir betrachten Dinge, Sachverhalte und Personen voreingenommen – und verlieren den Blick für das Besondere, das oft hinter augenscheinlichen und oberflächlichen Merkmalen verborgen liegt. Diese subtile Unschärfe meinen wir, wenn wir von Unconscious Bias beziehungsweise von unbewussten Vorurteilen sprechen.“⁸ Wir müssen Andersartigkeit verstehen und akzeptieren lernen, wenn wir zukunftsfähig sein wollen.⁹

3 Leistung in Teams: einige Grundlagen

Das Gelingen vieler Projekte und Aufgaben ist abhängig von der Leistungsfähigkeit eines Teams. Basis dafür ist sicherlich einerseits die Einzelleistung jedes Teammitgliedes, aber andererseits – und das in verstärktem Maße – die Art und Weise der Zusammenarbeit. Die Qualität der Zusammenarbeit bestimmt weitgehend die Effektivität und den Erfolg eines Teams. Erst und nur dadurch wird es möglich, dass die Teamleistung größer wird als die Summe der Einzelleistungen. Comelli und Rosenstiel haben diesen Zusammenhang wie folgt dargestellt:



Zusammenhang von Kooperation und Leistungskraft in Teams¹⁰

Um zu verstehen, woraus sich die Leistungskraft eines Teams ergibt, müssen wir also verstehen, wodurch die Qualität der Zusammenarbeit genährt wird. Im Folgenden einige Faktoren mit zentralen Auswirkungen auf die Qualität der Kooperation und damit auf die Effektivität eines Teams:¹¹

⁸ Aletta Gräfin von Hardenberg, Geschäftsführerin des Vereins Charta der Vielfalt e.V., in der Einleitung zu „Charta der Vielfalt: Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen“, S. 5; https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Vielfalt_erkennen_BF.pdf

⁹ Vgl. Klaus Doppler / Luyanda Mpahlwa: *Die Logik der Anderen: Warum wir Andersheiten akzeptieren und verstehen müssen um zukunftsfähig zu sein*; Campus 2020.

¹⁰ Nach Gerhard Comelli / Lutz von Rosenstiel: *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*; Vahlen, 4. Aufl. 2009.

Bildquelle: LAOS GmbH: *Teamentwicklung – Die ersten Schritte zur Leistungsverbesserung*; in: <https://www.laos-gmbh.com/teamentwicklung-erste-schritte-zur-leistungsverbesserung/>

¹¹ Siehe dazu auch Karl Wimmer (03/2006): *Team, Teamarbeit & Team-Leadership. Grundlagen – Methoden – Anwendung*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/team.pdf>

Gemeinsames Zielverständnis: Nur wenn das Ziel des Teams, d.h. das Aufgabenziel, das es zu erreichen gilt, gemeinsam geteilt und angestrebt wird, führt das auch zum gemeinsamen Erfolg. Das ist die vermutlich grundlegendste Voraussetzung, die es im Teambuilding zu beachten gilt.

Klarheit der Aufgaben- und Rollenteilung: Es braucht eine klare Regelung, wer welche Teilaufgaben übernimmt und mit welchem Rollenverständnis. Mit Rollenverständnis ist vor allem die Form der Zusammenarbeit – wer mit wem und wie zusammenarbeitet, gemeint.

Klare Verantwortung für die Ergebnisse: Die Aufgaben, die ein Teammitglied übernimmt, müssen mit dementsprechender Verantwortung für die Erledigung verbunden sein. Nur wenn ein Teammitglied sich eindeutig zuständig und verantwortlich erklärt, kann die Zusammenarbeit funktionieren.

Effektive, aufgabenbezogene Kommunikation: To-do-Meetings mit Verbindlichkeitscharakter für den fortlaufenden Prozess sind zentraler Bestandteil der Funktionalität eines Teams. Im Kern muss sich die Kommunikation um die Funktionalität der Aufgabenerledigung drehen. Sehr effektiv erweisen sich dabei z.B. sogenannte *Daily-Standup-Meetings*, wie sie beispielsweise in „agilen Teams“ anzutreffen sind.¹²

Wirksamer Zusammenhalt der Gruppe: Basis dafür sind Zugehörigkeit (Wir-Gefühl), Vertrauen, emotionale Sicherheit und Verlässlichkeit.

Es muss klar sein, dass jedes Teammitglied als solches „Mitglied“ vom Team voll und ganz anerkannt wird und sich auch als solches mit dem Team voll und ganz verbunden fühlt.

Vertrauen und emotionale Sicherheit gehören eng zusammen. Das beinhaltet auch ein tabuloses ansprechen von Themen – auch von Konflikten, die anstehen, von Fragen, die – auch über die Sachebene hinaus – zu klären und zu lösen sind.¹³

Verlässlichkeit findet vor allem Ausdruck durch die Verbindlichkeit von getroffenen Vereinbarungen. Jedes Teammitglied kann auf Vereinbartes vertrauen.

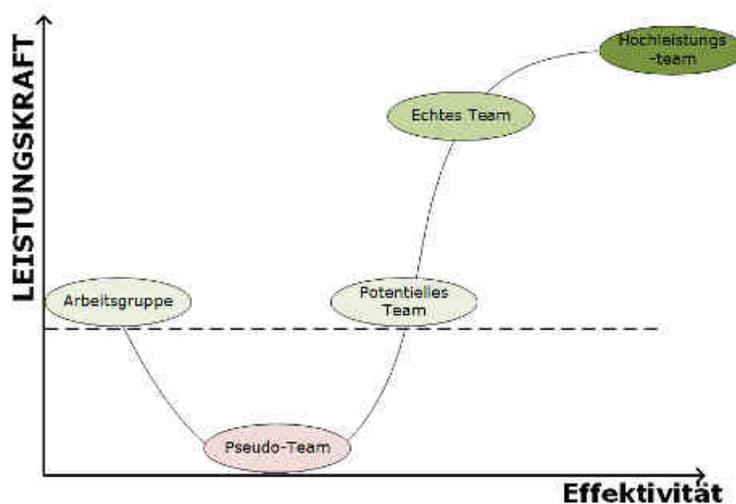
Selbstwirksamkeit und Entwicklungsmöglichkeiten: Von einem leistungsorientierten Team auf Basis einer funktionalen Arbeitsorganisation und eines funktionalen sozialen Zusammenhalts ist nicht nur ein wirksamer Output zu erwarten. Jedes Teammitglied hat auch Anspruch auf einen „Mehrwert“, der über die monetäre Entlohnung hinausgeht.

Dieser individuelle „Mehrwert“ kann in folgenden Faktoren begründet sein: Im Gefühl der „Selbstwirksamkeit“, einem Empowerment, etwas wirksam mit zu gestalten, einen wesentlichen und sinnvollen Beitrag zu einem größeren Ganzen zu leisten. Verbunden mit einer eigenen Entwicklungsmöglichkeit, mit selbstwirksamen Lernen. Das bringt einen zusätzlichen individuellen Benefit („Vorteil“), für den es sich auch lohnt, anzustrengen.

Katzenbach und Smith sprechen im Zusammenhang mit derartigen Qualitätsfaktoren - im Vergleich zu klassischen Arbeitsgruppen oder gar „Pseudoteams“¹⁴ - von „echten Teams“ bzw. von „Hochleistungsteams“:

¹² Vgl. Karl Wimmer (08/2019): *Agile Methoden und agiles Arbeiten in Teams und im Zeit-/Selbstmanagement*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/agile_arbeitsmethoden.pdf

¹³ Siehe dazu auch Karl Wimmer (12/2021): *Emotionsmanagement in Organisationen. Emotionen als Gegenstand von Führungsinterventionen*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/emotionsmanagement.pdf>
Sowie dsb. (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/org-lern-syst.pdf>

Arten von Teams¹⁵

3.1 Was sonst noch wichtig ist

Natürlich sollten auch die für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Damit verbunden ist auch ein angemessenes Zeitbudget.

Verständlicherweise sollte die Arbeit für die Teammitglieder wirklich Sinn machen und sie sollte auch größtmöglich ihrem Leistungsvermögen angepasst und nicht (dauerhaft) über- oder unterfordernd sein.

Im Idealfall stellt der/die von einer höheren Organisationshierarchie ernannte TeamleaderIn „sein/ihr“ Team selber zusammen. Das ist aber in der Realität meist eher die Ausnahme. Er/sie sollte aber auf jeden Fall ein Mitspracherecht haben. Werden Teammitglieder nachträglich nominiert, so sollte das gesamte bestehende Team entweder die Wahl treffen oder aber jedenfalls ein Mitspracherecht erhalten.

Teams in einem „echten Sinne“ zu gestalten, bedeutet auch, die Potenziale und Ressourcen einer Organisation möglichst optimal zu nutzen.¹⁶

4 Qualitative Teamfaktoren sind auch Gesundheitsfaktoren

Sind (echte) Teams nach obigen Qualitätskriterien zusammengesetzt, so sind das nicht nur Leistungsfaktoren, sondern gewissermaßen auch „Gesundheitsfaktoren“, wie z.B. die Organisations- und Burnoutforscher Maslach und Leiter feststellen. In ihrem „*Maslach-Burnout-Inventary*“ umfasst ein Abschnitt *sechs wesentliche Bereiche des Organisations-(Team-)lebens* - beispielsweise die Erhebung folgender Faktoren:¹⁷

¹⁴ „Pseudoteam“ meint ein selbst- oder fremdernanntes „Team“, das zwar als solches bezeichnet wird, aber den Qualitätsanforderungen eines echten Teams nicht entspricht. Bei solchen „Teams“ ist der Output häufig sogar niedriger als bei klassischen Arbeitsgruppen.

¹⁵ Nach Jon R. Katzenbach / Douglas K. Smith: *Teams – Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*; Redline 2003. Bildquelle: LAOS GmbH: *Teamentwicklung – Die ersten Schritte zur Leistungsverbesserung*; in: <https://www.laos-gmbh.com/teamentwicklung-erste-schritte-zur-leistungsverbesserung/>

¹⁶ Vgl. Karl Wimmer (02/2021): *Ressourcenorientierung in Organisationen. Entwicklung durch Ressourcenorientierung*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/ressourcenorientierung_in_organisationen.pdf

¹⁷ Vgl. Christina Maslach / Michael P. Leiter: *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*; Springer 2001, S. 166 ff.

Faktor	Erläuterung	Beispielhafte Aussage
Arbeitsumfang	Ausmaß, in dem die Anforderungen zu bewältigen sind.	Diese Arbeit ist herausfordernd, aber nicht überfordernd.
Kontrolle	Das Ausmaß an (Selbst-)Kontrolle, das Menschen bei ihrer Arbeit empfinden.	Ich bin mein/e eigene/r Herr/Frau bei der Ausführung der Aufgaben, die mir übertragen werden.
Belohnung	Die Wirksamkeit von Belohnungs- und Anerkennungssystemen.	Die Belohnung und Anerkennung, die ich bekomme, entspricht meinem Beitrag.
Gemeinschaft	Die Fähigkeit der Organisation, auf MitarbeiterInnen und Gemeinschaft einzugehen.	Dieser Organisation gelingt es gut, auf die unterschiedlichen kulturellen Aspekte seiner Mitglieder einzugehen.
Fairness	Respekt und Fairness der Menschen untereinander.	Die Beziehungen untereinander lassen Respekt erkennen.
Werte	Persönliche Werte und jene der Organisation in Bezug auf die Arbeit.	Dieses Unternehmen gibt mir die Möglichkeit, eine Arbeit zu leisten, die ich für wichtig halte.

4.1 Das Sechs-Faktoren-Modell „Mein Verhältnis zur Arbeit“ von Maslach & Leiter

Das von Christina Maslach und Michael P. Leiter entwickelte Modell: *"Mein Verhältnis zur Arbeit"*, hat sechs Bereiche des Arbeitsumfeldes als wichtige Einflussfaktoren für Gesundheit versus Burnout identifiziert. Sie sprechen von der Passung zwischen Person und Job. Wohl jeder hat schon die Erfahrung gemacht, dass bestimmte Menschen mit einer bestimmten Arbeit sehr gut zurechtkommen, andere aber nicht. Die gleichen Arbeitsbedingungen können also bei der einen Person zum Burnout führen, bei einer anderen aber nicht. Ausschlaggebend ist daher, welche Erwartungen Menschen haben und wie diese Erwartungen mit dem zusammenpassen, was sie vorfinden. Laut Maslach & Leiter haben vor allem die folgenden sechs Faktoren wesentlichen Einfluss auf Lust oder Frust im Job:¹⁸

1. Faktor: die Arbeitsbelastung

Chronische Arbeitsüberlastung leistet Burnout Vorschub. Das Gefühl, zu viel in zu wenig Zeit mit unzureichenden Mitteln schaffen zu müssen, führt zu Überforderung und Überlastung. Kann man hingegen das Verlangte auch schaffen, dann erhält das das Job Engagement. Man ist zwar vielleicht müde, erlebt sich aber als leistungsfähig und der Aufgabe gewachsen.

2. Faktor: das Ausmaß an Kontrolle

Manche Menschen erwarten sich klare Vorgaben und Richtlinien, andere erwarten sich einen größeren Spielraum. Es gibt Firmen, in denen MitarbeiterInnen klare Vorgaben erwarten und

Siehe dazu auch Karl Wimmer (12/2021): *Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/gesunde_organisation.pdf

Sowie Peter Stadler / Gudrun Strobel: *Psychische Belastungen durch Führungsverhalten*; in: *Sichere Arbeit - Internationales Fachmagazin für Prävention in der Arbeitswelt der AUVA*; 6/2000, S. 35-40.

¹⁸ Vgl. dazu Christina Maslach / Michael P. Leiter: *Burnout erfolgreich vermeiden. Sechs Strategien, wie Sie Ihr Verhältnis zur Arbeit verbessern*; Springer 2007.

wenn sie sie finden, dann erhält das deren Job Engagement. Das sind aber gleichzeitig auch Organisationen, in denen die MitarbeiterInnen mit viel Freiraum nicht gut umgehen können. Für viele dieser MitarbeiterInnen wäre es schnell eine massive Überforderung, wenn sie plötzlich große, wichtige Entscheidungen selbst treffen müssten. In anderen Unternehmen verhält es sich genau umgekehrt: Je geringer die Vorgaben, desto größer das Job Engagement der Leute. Sie möchten selbst gestalten und fühlen sich durch zu enge Vorgaben eingezwängt und überreglementiert.

Haben Beschäftigte zudem keine oder zu wenig Kontrolle über die Ressourcen, die sie für die Aufgabenerledigung benötigen, werden dann aber für Arbeitsergebnisse verantwortlich gemacht, die aufgrund eines Mangels an Kapazitäten nicht erbracht werden können, führt zu einem hohen Stresspegel.

3. Faktor: Anerkennung und Belohnung

Burnout ist auch eine Folge erwarteter, aber nicht bekommener Anerkennung. Wenn überhaupt nicht gesehen wird, was ich als MitarbeiterIn mache - Menschen also im schlimmsten Fall das Gefühl haben, es ist ganz egal ob sie ihre Arbeit gut oder schlecht machen, da das keinen zu interessieren scheint, weder den/die ChefIn, noch die KollegInnen - dann ist das zutiefst kränkend. Ebenfalls zermürbend ist eine als unzureichend erlebte finanzielle Abgeltung der erbrachten Leistung.

4. Faktor: die Gemeinschaft

Wenn es nur gegeneinander geht und ständig Spannungen und Konflikte herrschen, dann führt das zu Burnout. Ziehen die Leute hingegen gemeinsam an einem Strang, trägt das wesentlich zum Job Engagement bei. Bei einigen der untersuchten Firmen (z.B. im Sozialbereich) zeigte sich, dass dieses Gemeinschaftsgefühl jener Aspekt war, der die Leute (angesichts hoher Arbeitsbelastung, schlechter Bezahlung geringer Anerkennung usw.) überhaupt noch zusammenhielt. Fängt dann in solch einem Fall auch noch dieser Bereich zu bröckeln an, ist die Hölle los.

5. Faktor: die Fairness

Dieser Faktor bezieht sich auf das Gefühl, dass es hier gerecht zugeht, dass Aufstiegsmöglichkeiten, Ressourcen, Prämien etc. gerecht verteilt werden, dass es keine "Freunderlwirtschaft" gibt, dass wirklich zählt, was man kann und was man geleistet hat und nicht, wen man kennt und mit wem man Essen war. Fehlt dieses Gefühl, sind die typischen Folgen Illoyalität, Frust und Zynismus.

6. Faktor: die Werte

Wenn die Rahmenbedingungen passen und wenn es gemeinsam geteilte Werte gibt, bleibt man durchaus gerne mal länger sitzen, denn dann macht die Arbeit Spaß und Sinn. Dann ist man auch bereit, einmal über eine längere Zeit Mehrarbeit zu leisten und eine Arbeitsüberlastung auszuhalten. Aber etwas zu tun, das man als unethisch empfindet, den eigenen inneren Werten widerspricht oder einen in innere Konflikte treibt, oder eine Organisation zu vertreten, die das Gegenteil von dem lebt, was sie nach außen vertritt, zermürbt Menschen.

Bei hohem Job Engagement geht der/die MitarbeiterIn trotz Arbeitsbelastung immer noch mit dem Gefühl nach Hause, er/sie hat zwar heute wieder viel gearbeitet, aber die Arbeit war interessant, in einem tollen Team, wo es fair zugeht und man seine Arbeit auch selbst kontrollieren

kann. Und das erhält über lange Zeit, auch wenn die Arbeitsbelastung hoch ist, das Job Engagement. Wir haben es bei vielen Firmen erlebt: Es ist in vielen Fällen nicht die Arbeitsbelastung, die Menschen ins Burnout treibt!

Obwohl die Arbeitsbelastung das Erste ist, woran die Menschen bei Burnout denken, zeigen die Untersuchungen: Meistens ist das nicht die Ursache. Meistens sind es Gründe aus den anderen Bereichen, warum Menschen in der Früh gar nicht mehr aufstehen und nicht mehr zur Arbeit gehen wollen, warum sie chronische Symptome entwickeln, bis hin zu Depressionen, Zusammenbruch oder gar Selbstmord.¹⁹

4.2 Kohärenz als weiteres zentrales Element für gesunde Arbeit

Antonovsky weist mit seinem Salutogenese-Konzept²⁰ insbesondere auf die Bedeutung des Kohärenzgefühls, des Gefühls von Stimmigkeit vor allem auch in Bezug zur Gesundheit von Arbeit hin. Bedingungen für ein gutes Kohärenzgefühl sind Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit von Aufgaben. Daraus ergibt sich folgender Zusammenhang:²¹

Verstehbarkeit (kognitiv)	Ich erkenne (systemische) Zusammenhänge, verstehe „was läuft“.
Handhabbarkeit (kognitiv-emotional)	Ich habe ausreichend Selbstkontrolle, kann auf die Geschehnisse Einfluss nehmen, (Mit-)Gestalten.
Sinnhaftigkeit (affektiv-motivational)	Meinen Beruf, meine Aufgaben, mein Tun, erlebe ich als bedeutsam, ergibt für mich „Sinn“.

ergibt:

Stimmigkeit (Kohärenz)	Dass sich alles passend zu einem größeren Ganzen, einer höheren (kohärenten) Ordnung zusammenfügt.
---	--

ergibt:

Vertrauen, Sicherheit und Motivation	Vertrauen in die Zukunft, die Herausforderungen zu bewältigen, die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu haben.
---	---

Die Komponente *Verstehbarkeit* wird durch Erfahrungen von Konsistenz geformt. Wenn Reize und Erfahrungen nicht völlig willkürlich, widersprüchlich und unvorhersehbar auftreten, können sie eingeordnet, zugeordnet und strukturiert werden. *Handhabbarkeit* entsteht durch das Erleben von ausgewogener Belastung, d.h. die Person ist weder Über- noch Unterforderungen ausgesetzt. *Sinnhaftigkeit* wird durch die Erfahrung gefördert, auf die Gestaltung von Situationen Einfluss zu haben.²²

¹⁹ Siehe dazu auch Karl Wimmer (10/2018): *Stress, Burnout und Depression. Neurobiologische Grundlagen und psychosoziale Dynamiken*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/stress_burnout_depression.pdf

Sowie Matthias Burisch: *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*; Springer 2013.

²⁰ Vgl. Aaron Antonovsky: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Dt. erweiterte Herausgabe von A. Franke; Tübingen: dgvt 1997.

²¹ Vgl. BZgA-Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung: *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert*; Band 6, Köln 2001, S. 29f; in: <https://www.bzga.de/infomaterialien/fachpublikationen/forschung-und-praxis-der-gesundheitsfoerderung/band-06-was-erhaelt-menschen-gesund-antonovskys-modell-der-salutogenese/>

²² Vgl. ebenda, S. 29f.

Das Gefüge aus diesen Komponenten ergibt, so sie der Individualität der Person angemessen sind, so etwas wie Stimmigkeit. Antonovsky bezeichnet dies als Kohärenz. Daraus ergibt sich Vertrauen, das Gefühl von Sicherheit und eine positive Motivation, aber auch eine angemessene Resilienz²³ (Copingstrategie).

Das Kohärenzgefühl (*sense of coherence, SOC*). ist „eine globale Orientierung, die das Ausmaß ausdrückt, in dem jemand ein durchdringendes, überdauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass erstens die Anforderungen aus der inneren oder äußeren Erfahrungswelt im Verlauf des Lebens strukturiert, vorhersagbar und erklärbar sind und dass zweitens die Ressourcen verfügbar sind, die nötig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden. Und drittens, dass diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Investition und Engagement verdienen.“ (Antonovsky 1993a, S. 12).²⁴

Ein stark ausgeprägtes Kohärenzgefühl führt dazu, dass ein Mensch flexibel auf Anforderungen reagieren kann. Er aktiviert die für diese spezifischen Situationen angemessenen Ressourcen. Ein Mensch mit einem gering ausgeprägten Kohärenzgefühl wird hingegen Anforderungen eher starr und rigide beantworten, da er weniger Ressourcen zur Bewältigung hat bzw. wahrnimmt.

Der SOC wirkt als flexibles Steuerungsprinzip, als Dirigent, der den Einsatz verschiedener Verarbeitungsmuster (*Copingstile, Copingstrategien*) in Abhängigkeit von den Anforderungen anregt. „Die Person mit einem starken SOC wählt die bestimmte Coping-Strategie aus, die am geeignetsten scheint, mit dem Stressor umzugehen, dem sie sich gegenüber sieht“ (Antonovsky 1997, S. 130). Das Kohärenzgefühl ist also nicht mit Copingstilen gleichzusetzen, sondern nimmt eine übergeordnete und steuernde Funktion ein (Antonovsky 1993d).²⁵

5 Hilfreiche Regeln für Teams

Gunther Schmidt formuliert in seinem hypnosystemischen Ansatz für das Arbeiten in schwierigen Kontexten hilfreiche Regeln für wirksame (auch „agile“) Teams:²⁶

- Jeder ist für sich selbst verantwortlich, aber dabei auch für seinen Beitrag zum Gruppenergebnis (Selbst-/Teambalance).
- Effizienzorientierung = „Die Dinge richtig tun ...“
- Effektivitätsorientierung = „Die richtigen Dinge tun ...“
- Fachliche Kompetenz wird als wichtige Voraussetzung betrachtet und auch voneinander erwartet.
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstkritik werden eingebracht.
- Es gibt viel Raum für Eigenentwicklung der Einzelnen in der Gruppe.
- Hierarchie wird klar definiert, beachtet und bewusst im Sinne einer optimalen Balance zwischen Autoritativem und Selbstorganisation gelebt.
- Es wird eine gemeinsame Sprachkultur gepflegt.

²³ Vgl. Karl Wimmer (02/2021): *Resilienz – Seelische Wetterfestigkeit*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/resilienz.pdf>

Siehe auch Jutta Heller: *Resilienz - 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*; GU 2013.

Sowie Christina Berndt: *Resilienz - Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft*; dtv 2015.

²⁴ Zitiert in BZgA-Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung: *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert*; Band 6, Köln 2001, S. 30; in: <https://www.bzga.de/infomaterialien/fachpublikationen/forschung-und-praxis-der-gesundheitsfoerderung/band-06-was-erhaelt-menschen-gesund-antonovskys-modell-der-salutogenese/>

²⁵ Vgl. ebenda, S. 30.

²⁶ Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2021, S. 404 ff.

- Unterschiedlichkeit wird wertgeschätzt, als Bereicherungschance behandelt.
- Kompetenzen für Aufgaben werden klar und mit Rückkoppelung kombiniert, die wechselseitiges gleiches Verständnis der Absprachen gewährleistet.
- Kommunikation ist offen und zweckdienlich.
- Es wird Konfliktfähigkeit nach innen und außen geübt.
- Feedback wird institutionalisiert und ist willkommen, auch solches über Bewahrenswertes, Anerkennenswertes,
- Es wird klar unterschieden zwischen Sachebene und Beziehungsebene.
- Wechselseitige Verlässlichkeit ist selbstverständlich für alle.
- Gruppenentscheidungen werden von allen nach innen und außen mitgetragen.
- Es werden klare, wohlgeformte Ziele ausgehandelt, die von allen verstanden und getragen werden.
- Es wird ein Wir-Gefühl gemeinsam gelebt.
- Die Rollen „Bewahrer“ / „Innovator“ werden flexibel gelebt.
- Respekt vor Individualität, auch vor Abweichungen wird gelebt, gut balanciert mit dem Aspekt der Gruppenkohäsion und des Konsenses.
- Fehler werden als Lernchance behandelt.
- Permanente Bereitschaft zu adäquater Neugestaltung in Balance mit Bewahrenswertem wird beachtet.
- Ein achtungsvoller Umgang mit Abweichungen von vorgegebenen Zielen wird gelebt, z.B. auch so, dass diese als wertvolle Informationen für Nichtberücksichtigtes behandelt werden.
- Ein emotional stimulierendes Lernklima im Sinne von Freude, Spaß und Experimentierbereitschaft wird gelebt.
- Lernen wird gewürdigt und gefördert.
- Wissen wird veröffentlicht, sein Transfer unterstützt; kein Horten von Wissen den anderen gegenüber.
- Raum für eigene Experimente der Einzelnen in der Gruppe ist gewährleistet.
- Es gibt Raum für Selbsteinschätzung, für das Äußern von Ängsten, Bedürfnissen und Schwierigkeiten, Wünschen, Unlust und Ambivalenzen (solche Äußerungen werden genommen als Informationen über Bedürfnisse, die für optimierte Lernbereitschaft noch berücksichtigt werden müssen).
- Toleranter Umgang mit Unterschiedlichkeit, die Einzelnen tauschen sich aus über ihre je einzigartigen Denk-, Lern- und Verhaltensstile.
- Ermutigungskultur – Vertrauensvorschuss der Vorgesetzten an die Mitarbeiter.
- Spaß bei Lernen, auch mal Raum für „Blödeln“ und lustvolles „Nichtlernen“, „Nichtfunktionieren“.
- Liberaler Umgang mit und Hinterfragung von Tabus.
- Rituale der wechselseitigen Wertschätzung.
- Viele offene Rückmeldeschleifen top-down und bottom-up.

Effektive Teams brauchen zur Unterstützung meist auch ein entsprechendes Coaching, welches ihnen Reflexions- und Entwicklungshilfe bietet.²⁷

6 Umgang mit Leistungsdifferenzen im Team

Kommen wir nun zum eigentlichen Titelthema. Eines sollte aus obigen Ausführungen klar geworden sein – und jede/r weiß das wohl auch aus eigener Erfahrung: Menschen sind unter-

²⁷ Vgl. Markus Heimrath: *Agiles Coaching als Erfolgsfaktor: Grundlagen des Coachings, um agile Teams erfolgreich zu managen*; Independently published 2018.

schiedlich in ihrer Leistungskompetenz. Diese Unterschiede sollen nach Möglichkeit auch monetär Beachtung finden. Im Idealfall sollte das bei der Zusammenstellung eines Teams – möglichst nach einem transparenten Schema – berücksichtigt werden.

In der Regel steht die Aufgabe, die das Team zu bewältigen hat, von vornherein weitgehend fest. Dementsprechend sollte bei der Mitgliederauswahl die Entlohnung nach dem Beitrag, den das jeweilige Teammitglied zu leisten imstande und bereit ist, festgelegt werden. Dass jemand, der mehr- oder vieljährige Erfahrung mit dieser Aufgabe hat und diese auch einbringt, dementsprechend höher zu entlohnen ist, als jemand, für den diese Aufgabe Neuland ist, das dürfte vermutlich auf allgemeines Verständnis stoßen. Ebenso, wenn jemand besondere Leistungen zusätzlich erbringt, seien es Koordinations- oder Führungsaufgaben etc.

Differenzen dieser Art, treffen in der Regel auf allgemeines Verständnis, wenn sie sich in einem allgemein akzeptablen Rahmen bewegen. Wenn eine Führungskraft das 100-fache Gehalt eines „normalen“ Teammitglieds bezieht – und wohl eher selten das 100-fache dessen an Leistung erbringt (auch nicht, was die „Verantwortung“ betrifft), so stößt dies eher selten auf Verständnis.

Steht ein allgemein akzeptables Schema als Basis einer leistungsbezogenen Entlohnung fest, so ergibt sich die Frage, wie mit Leistungsdifferenzen umzugehen ist, die in weiterer Folge aufkommen und die monetär nicht gerechtfertigt erscheinen – und häufig auch ein „Ungerechtigkeitsempfinden“ bei jenen hervorrufen, die die „Leidtragenden“ dessen sind. Hier beginnt sich die Sache zu differenzieren.

Eine Form wäre, das monetär „auszugleichen“, z.B. in Form einer „Erfolgsprämie“, die zusätzlich zum Grundgehalt und entsprechend den individuellen Leistungsbeiträgen vergeben wird. Die Frage ist hier: wer beurteilt, was hier „gerecht“ ist? Sind die individuellen Leistungsbeiträge mehr oder weniger „objektiv“ messbar, so ist das meist einfacher, als wenn es sich um eine „globale Teamleistung“ (um ein „organisches Team“²⁸) handelt. Hier müsste das Team idealerweise in Selbstorganisation die Bonusbeiträge selbstverantwortlich aufteilen.

Allerdings sind Teamboni ein „zweischneidiges Schwert“, wie z.B. der Vergütungsforscher Guido Friebel feststellt. Sie kommen selten „punktgenau“ an und bringen mitunter mehr Unmut ins Team als Nutzen. Viele Unternehmen sind daher davon wieder abgekommen. Dazu Friebel:

„Bei der Diskussion um Teamboni, die im Übrigen bereits seit einem knappen Jahrhundert geführt wird, vergessen viele einen fundamentalen Punkt: Auf einen Teambonus zu setzen ist nur dann sinnvoll, wenn die Mitarbeiter wirklich ein organisches Team bilden, in dem das Produkt in einer engen Kooperation entsteht, in dem es also gar keine individuellen Leistungsmaße gibt. Wenn man hingegen gut individuell vergüten kann, weil sich die Leistung des Einzelnen messen lässt und die Kooperation zwischen den Individuen nicht so wichtig ist, dann sollte man das auch tun.“²⁹

²⁸ Eine Spezialform eines „organischen Teams“ ist das Holokratie-System nach Robertson. Jedes „Organ“ funktioniert autonom und dennoch sind sie alle untereinander vernetzt. Entscheidungsprozesse finden hier nach einer strengen „demokratischen Verfassung“ statt.

Vgl. Brian Robertson: *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*; Vahlen 2016. Siehe auch Karl Wimmer (02/2021): *Holacracy – die Hierarchie der Kreise. Eine Organisationsform ohne Chefs? Zur Architektur einer agilen Organisationsform*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/holacracy.pdf>

²⁹ Guido Friebel im Interview mit der Haufe Online-Redaktion: *Der Teambonus als zweischneidiges Schwert*; in: https://www.haufe.de/personal/hr-management/variable-verguetung-wann-ein-teambonus-sinnvoll-ist_80_406796.html

Auch Eyer und Haussmann vertreten die Ansicht, dass man wenn möglich eher auf individuelles Leistungsentgelt setzen sollte, als auf einen Teambonus. Durch eine Verknüpfung von individueller Zielerreichung und variabler Vergütung lässt sich auch für Teams mit Teamzielen eine variable Leistungsvergütung ermitteln. Die Verknüpfung von Zielerreichungsgrad und variabler Vergütung ist für individuelle Ziele einzelner Mitarbeiter sowie Teamziele von Teams im Prinzip gleich.³⁰

Jedenfalls gilt meist auch die Regel: „Ein guter Geist der Zusammenarbeit sticht Geld.“ Der Schlüssel für Leistungsverhalten im Team liegt eher im Vertrauen als am Geld. Wenn's an Vertrauen und am Zusammenhalt mangelt, dann kann das mit Geld kaum ausgeglichen werden.

„Erfolgsorientierte Vergütung der Teamleistung stößt an Grenzen, wenn das Vertrauen im Team fehlt. Teammitglieder bevorzugen eher die individuelle Vergütung der Leistung als kollektive Teamprämien, fand eine amerikanische Studie heraus. Mitarbeiter verzichteten sogar auf eine potentiell höhere Vergütung, um der Abhängigkeit ihrer Entlohnung von Teammitgliedern zu entgehen, die sich noch nicht in der Zusammenarbeit bewährt haben. Je länger ein Team aber besteht, desto mehr steigt das Vertrauen ineinander und desto weniger wichtig wird die Frage, ob leistungsbezogene Vergütung nach individuellen oder kollektiven Gesichtspunkten erfolgt. Allerdings bleibt die Bevorzugung der individuellen Leistungsvergütung erhalten. Gruppenbezogene Vergütungssysteme erfordern einen sehr hohen Grad des Vertrauens im Team. Dies hat Bedeutung auch angesichts der Tatsache, dass Teams mit einem geringeren Vertrauensniveau heute vielfach die Regel sind, denkt man an virtuelle Teams oder nur kurzzeitig bestehende Teams, die teilweise als interkulturelle Teams über nationale Grenzen hinweg zusammenarbeiten. Hier dürfte eine teamorientierte Leistungsvergütung an Akzeptanzhürden stoßen.“³¹

Kommen wir zum mangelnden Zusammenhalt: Eine andere – problematischere – Form von Leistungsdifferenz kann entstehen, wenn jemand im Lauf der Zeit „systematisch“ – oder besser: „systemisch“ zum/r „MinderleisterIn“ gemacht wird. Etwa dadurch, dass im Team psychosoziale Dynamiken entstehen, die jemanden „an den Rand“ drängen oder zum/r „AußenseiterIn“ reifen lassen. Hier geht es nicht oder weniger um eine monetäre Angelegenheit, sondern eben um eine psychosoziale.

Dabei braucht es meistens Beratung. Aus psychodynamischer Sicht ist es hier wichtig, das Gesamtsystem, seine Dynamiken und Wechselwirkungen in den Fokus zu nehmen und keinesfalls „Schuldige“ oder „Sündenböcke“ etc. zu suchen. Das „Utilisationskonzept“, etwa so, wie das Gunther Schmidt mit seinem hypnosystemischen Ansatz lehrt und praktiziert, erweist sich in solchen Fällen vielfach als sehr hilfreich.

„Utilisation ist die Haltung, jeder Eigenart des Klientensystems und seiner Lebenssituation mit Wertschätzung zu begegnen und das jeweils Einzigartige daran zu nutzen.“³² „Kurz gesagt, einerlei, worin sich das Verhalten des Klienten manifestiert, es sollte akzeptiert und als Wasser auf die Mühlen betrachtet werden.“³³

³⁰ Vgl. Eckhard Eyer / Thomas Haussmann: *Zielvereinbarung und variable Vergütung* – Kapitel 5: *Teamleistung und Vergütung – Vom Teambonus zum individuellen Leistungsentgelt*; Springer 2014.

³¹ Kimberley Merriman: *Low-Trust Teams Prefer Individualized Pay*, in: Harvard Business Review, November 2008, p. 32; zitiert von Jürgen Peterke, JP-Consulting, vom 17.01.2009: *Teamorientierte Vergütung – Geld ist nicht alles*; in: <https://www.jp-consulting.de/Consulting-Change-Management-News/Teamorientierte-Verguetung-Geld-ist-nicht-alles-E1386.htm>

³² Hammel, Stefan: *Utilisation*. In: Jan V. Wirth, Heiko Kleve (Hrsg.): *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*. Carl Auer 2012, S. 441 f.

³³ Erickson in Rossi, 1980, Band I, S. 158; zitiert in: O'Hanlon, William, H.: *Eckpfeiler. Grundlegende Prinzipien der Psychotherapie und Hypnose Milton H. Ericksons*; Iskopress 1990, S. 43.

Es geht also dabei zunächst einmal darum, alles was systemisch in Erscheinung tritt, seien es die individuellen Sicht- und Erlebensweisen von Teammitgliedern, seien es Kommunikationsmuster, systemische Wechselwirkungen – auch unbewusste Dynamiken usw., als Ressource zu betrachten. Ebenso die bisherigen Veränderungs- und Lösungsbemühungen – egal ob bisher hilfreich oder nicht.

Erlebte und wahrgenommene Muster werden in weiterer Folge in einem allparteilich wertschätzenden Beratungsprozess nach und nach so umfokussiert und ausgerichtet, dass neuen Dynamiken reifen können, die zu einer wertschätzenden Re-Integration der Situation, zu einer für das Gesamtsystem akzeptablen Lösung führen. Ein systemisches Verständnis von Organisation und eine systemische Haltung sind hierbei für den/die BeraterIn Voraussetzung:

Zirkularität: Nicht die individuellen „Zustände“ (sogenannte „Eigenschaften“) der Mitglieder sind relevant, sondern die Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen ihnen. Jedes Verhalten jedes Beteiligten ist gleichzeitig „Ursache“ und „Wirkung“ des Verhaltens der anderen Beteiligten.

Kommunikation: Die Art, wie Kommunikation wechselseitig geregelt wird und wie sie psychische und soziale Abläufe beeinflusst und auch, wie diese wieder die Kommunikation beeinflussen (Feedbackschleifen), ist essenziell.

Kontext und Muster: Alles gewinnt Bedeutung, Sinn und Wirkung nur in seinem Situationszusammenhang, seinem (ökosystemischen) Kontext. Wichtig dabei: wer, wie, wann, mit wem zum relevanten System gehörend und nicht dazugehörend betrachtet wird und wie sich so das System eine Grenze zwischen Innen- und seiner Außenwelt schafft (System-Umwelt-Grenzen).

„*Wirklichkeit*“ (= wirksames Erleben) wird konstruiert, z.B. dadurch, wie was wovon unterschieden wird, wie es bezeichnet, wie es erklärt und wie es bewertet wird.³⁴

Die Fragen, die sich daraus für ein agiles, systemisches, lernendes Projekt (Organisation) ergeben, sind primär:³⁵

- Welche Organisationsprozesse in einem System (Projekt) können so spezifisch aufgebaut und gesteuert werden, dass assoziiert (verbunden) mit ihnen ein maximales Maß an Aufmerksamkeitsfokussierung auf und Motivation für zieldienliche Lernprozesse angeregt wird?
- Und welche Organisationsprozesse in einem System (Projekt) wirken als optimale Umwelt dafür, dass die vielen bewusst und unbewusst gespeicherten hilfreichen Kompetenzmuster der Beteiligten im System wirksam aktiviert und nutzbar gemacht werden können?

Die Frage des Lernens und die Verwertung des Lernens in einem lösungs-/ zweckdienlichen Sinne ist dabei von zentraler Bedeutung. Lernen als eigenständiges Phänomen kann es de facto nicht geben, Lernen ist immer kontextgebunden und auch nur in diesem Zusammenhang verstehbar. Lernen ist Ausdruck davon, dass Feedback wahrgenommen und verwertet wird, und zwar so, dass daraus Unterschiede gemacht werden, die zweckdienlich bewertet werden. Diese können als so vermehrtes Wissen verstanden werden.^{36/37}

³⁴ Vgl. Georg Spencer Brown: *Laws of Form – Gesetz der Form*; Bohmeier, 4. Aufl. 2004 (Erstauflage 1969).

³⁵ Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2021, S. 410.

³⁶ Vgl. dsb., ebenda, S. 411 f.

³⁷ Vgl. Helmut Willke: *Systemisches Wissensmanagement*; Lucius & Lucius 1998.

7 Lernen im Team: Lernjourney statt Seminar

Lerntransferforscher wie Brinkerhoff oder Kirkpatrick³⁸ sind sich einig: Ein Lernprozess ist um ein Vielfaches effektiver als ein Lernevent wie z.B. das klassische 2-Tages-Training im Seminarhotel. Wissenssprints mit unmittelbarer Anwendung des Gelernten sind en vogue. In einem Blended-Learning-Ansatz³⁹ kann das Beste aus der virtuellen und physischen Lernwelt kombiniert werden. Wichtig ist dabei, die Teilnehmer aus der Komfortzone herauszulocken, um eigene eingefahrene Denkmuster aufzubrechen und sich so schneller den veränderten Umfeldbedingungen stellen zu können. Das kann z.B. erreicht werden, indem Führungskräften eines traditionellen Unternehmens die Chance geboten wird, in einem Start-up-Unternehmen mitzuarbeiten.

Gemeinsames Lernen macht mehr Spaß. Es stellt sich aber die Frage: Von wem lernen die TeilnehmerInnen am besten. Vom Trainer? Nicht unbedingt. Der/die TrainerIn als WissensvermittlerIn hat weitgehend ausgedient. Eine Lerngruppe kann sich das Originalvideo des Autors eines Konzepts ansehen und gemeinsam diskutieren, wie das zu ihrem Arbeitsalltag passt. Stakeholder im Lernsystem können z.B. sein: Die eigene Führungskraft, KollegInnen, KundInnen, LieferantInnen, MitbewerberInnen und Organisationen aus anderen Branchen, die mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Es ergibt also Sinn, bewusst sein Lernteam und seine Lern-Stakeholder zusammenzustellen und im Laufe der Learningjourney auch teilweise anzupassen. Durch die Anwendung von Lernplattformen oder Lerntransfer-Software wie z.B. *Promote* wird der Lernfortschritt jedes/r Einzelnen in der Gesamtgruppe sichtbar.

Jedes Lernende Team muss auch zentrale Aufmerksamkeit auf die kontinuierliche und kraftvolle Ausgestaltung von Feedbackprozessen ausrichten, die es ermöglichen, dass jede Handlung, die sich als zielführend für das System (Projekt) erweist, als bedeutsam wahrgenommen und verstärkt wird. Ebenso müssen aber auch Feedbackprozesse gestaltet werden, die es so schnell wie möglich wahrnehmbar machen, wenn Handlungen nicht zielführend gewirkt haben (häufig noch als sogenannte „Fehler“ bezeichnet und diffamiert). Gerade auch ein deutliches Feedback über solche „Fehler“-Prozesse ermöglicht wertvolles Lernen.^{40/41}

³⁸ Mit seinem 1975 erschienenen Buch „Evaluating Training Programs“ errang **Don Kirkpatrick** weltweit Anerkennung und avancierte zum ausgewiesenen Experten für die Evaluierung von Bildungsprozessen. Die von ihm entwickelten Erhebungsinstrumente sind darauf ausgerichtet, in den unterschiedlichen Phasen der Bildungsarbeit umfangreiche Informationen über die Effekte zu erheben und in ihrer Art und Weise aussagekräftig zu bewerten. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Donald_Kirkpatrick

Das Vier-Ebenen-Modell ist ein Evaluationsmodell, das sich speziell mit dem Produkt einer Lehr-/ Lernhandlung befasst. Dabei wird davon ausgegangen, dass jede aufeinanderfolgende Evaluationsstufe auf den Informationen basiert, die durch die untere Ebene bereitgestellt werden. In einem vollständigen Evaluationsprozess werden diese vier Ebenen nacheinander durchlaufen:

1. Reaktion (Akzeptanz, Zufriedenheit Nutzung, Nützlichkeit)
2. Lernen (Lernerfolg, subjektiv, objektiv)
3. Verhalten (Lerntransfer, Quantität, Qualität)
4. Ergebnisse (Effizienz: betriebl. Kennzahlen)

Vgl. Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick: *Evaluating Training Programs - The four Levels*. 3. Ausgabe 2006.

³⁹ Der englisch Begriff **Blended Learning** (deutsch: **integriertes Lernen**) bezeichnet eine Lernform, bei der die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und E-Learning kombiniert werden. *Blended Learning* oder Integriertes Lernen bezeichnet eine Lernform, die eine didaktisch sinnvolle Verknüpfung von traditionellen Präsenzveranstaltungen und modernen Formen von E-Learning anstrebt. Das Konzept verbindet die Effektivität und Flexibilität von elektronischen Lernformen mit den sozialen Aspekten der *Face-to-Face*-Kommunikation sowie ggf. dem praktischen Lernen von Tätigkeiten. Bei dieser Lernform werden verschiedene Lernmethoden, Medien sowie lerntheoretische Ausrichtungen miteinander kombiniert. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Integriertes_Lernen

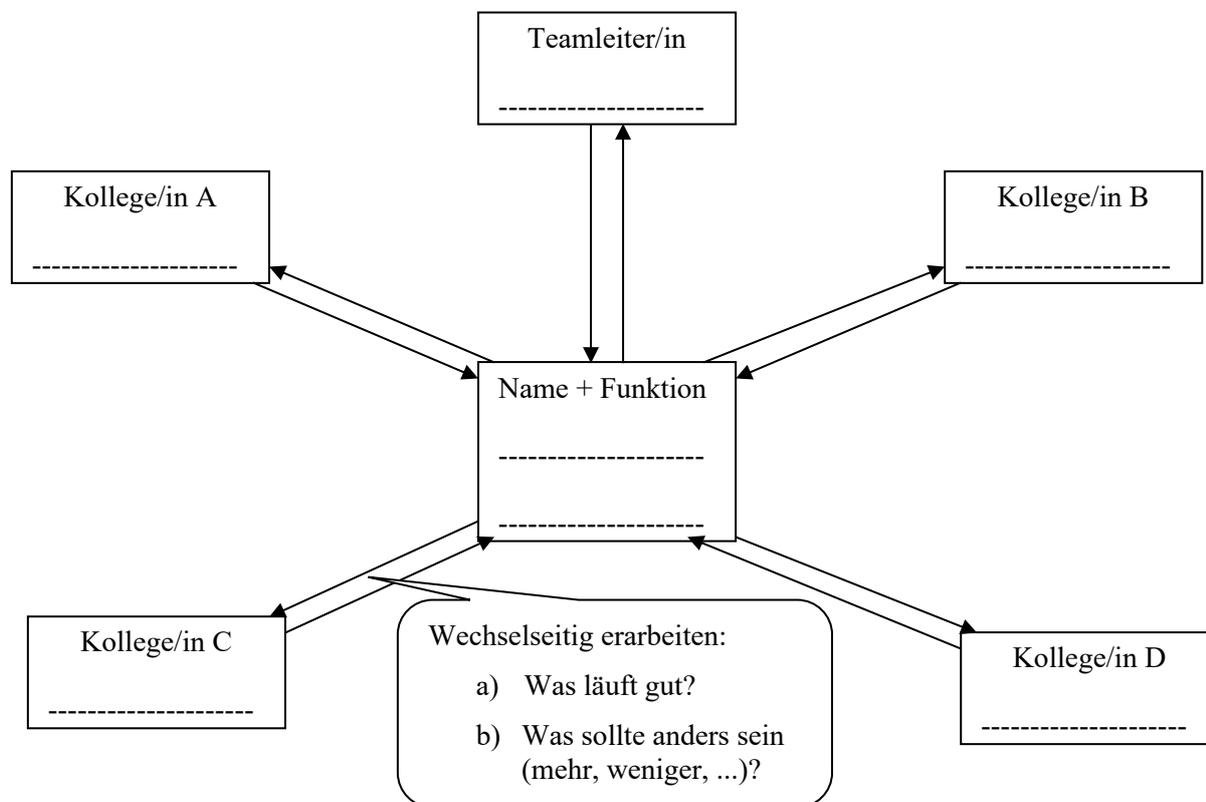
⁴⁰ Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl Auer 2021, S. 412.

⁴¹ Vgl. Karl Wimmer (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/org-lern-syst.pdf>

Nachstehend ein paar methodische Hilfen zur Förderung von Zusammenarbeit und Effektivität:

8 Zusammenarbeit fördern im Team

Wählen Sie die im Rahmen Ihrer Funktion bedeutsamen Kooperations-Beziehungen im Team:



Überlegen Sie zu jeder dieser Kooperationsbeziehungen:

1. Fremdbild: a) Was glauben Sie, was der/die jeweilige Kollege/in an der Zusammenarbeit schätzt?

b) Was glauben Sie, was sich der/die andere an der Zusammenarbeit anders wünscht?

2. Selbstbild: a) Was schätzen Sie an der Zusammenarbeit mit dem/der jeweiligen Kollegen/in?

b) Was wünschen Sie sich anders an der jeweiligen Zusammenarbeit (mehr, weniger)?

3. Austausch + Vereinbarung:

3.1 Tauschen Sie sich zunächst wechselseitig zu den Punkten a) aus und dann zu b).

3.2 Finden Sie zu b) Möglichkeiten + Vereinbarungen, die Ihnen helfen, die Zusammenarbeit noch effektiver zu gestalten. Halten Sie diese Vereinbarungen schriftlich fest und fixieren Sie erfolgssichernde Maßnahmen / Überprüfungen.

9 Feedback-Gespräch / Rollenverhandeln

von: _____

an/mit: _____

Was ich an der Zusammenarbeit mit dir schätze (Mein Dank an dich):

Was ich mir für die Zukunft (noch) wünsche (Meine Bitte an dich):

Womit du von meiner Seite rechnen kannst (Meine Zusage an dich):

Getroffene (weiterführende) Absprachen und (Überprüfungs-)Vereinbarungen:

10 Haus der Arbeitsbewältigung und Arbeitsfähigkeit

Beiträge zur Erhaltung oder Wiederherstellung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit

(nach Juhani Ilmarinen / Jürgen Tempel / Marianne Giesert)

Förderung /Unterstützung des Hauses der Arbeitsbewältigung		
Ebene der Arbeitsbewältigung und Arbeitsfähigkeit	Was können Sie selber dazu beitragen bzw. dafür tun?	Was kann der Betrieb dazu beitragen bzw. dafür tun?
Welche Arbeitsbedingungen können zur Arbeitsbewältigung beitragen?		
Welche (soziale) Unterstützung von der Führung kann zur Arbeitsbewältigung beitragen?		
Welche (soziale) Unterstützung von den KollegInnen kann zur Arbeitsbewältigung beitragen?		
Welche Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen können Ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit unterstützen?		
Wie kann eine gute Vereinbarkeit von Privatem und Beruf die Arbeitsfähigkeit unterstützen?		
Was trägt zur Erhaltung oder Wiederherstellung Ihrer Gesundheit bei?		

Literaturtipp: Ilmarinen, Juhani / Tempel, Jürgen / Giesert, Marianne: *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit*; vsa.

11 Anerkennender Erfahrungsaustausch

Geführt von (FK/TeamleiterIn):	Mit (MA/in):	Datum:	Dauer (Min.):
--------------------------------	--------------	--------	---------------

Beispielhafte Fragen	Gesprächsergebnisse
<p>Stärken des Unternehmens/Teams</p> <p>Was gefällt Ihnen bei der Arbeit?</p> <p>Worauf sind Sie stolz im Unternehmen/Team?</p> <p>Was macht das Unternehmen/Team für die Gesundheit der MA/innen?</p>	
<p>Schwächen des Unternehmens/Teams</p> <p>Was belastet und stört Sie?</p> <p>Was würden Sie an meiner Stelle als erstes weiter verbessern?</p>	
<p>Arbeitsfähigkeit</p> <p>Können Sie sich vorstellen, dass Ihre KollegInnen den Beruf bis 65/67 ausüben können und wollen?</p> <p>Wenn ja: Wie kann man das erhalten?</p> <p>Wenn nein: Wie kann man das fördern?</p> <p><u>Oder:</u></p> <p>Was brauchen Sie, um die verbleibende Zeit bis zur Rente arbeitsfähig zu bleiben?</p>	
<p>Sonstiges</p>	

12 Literatur

- Amberg, Martina: *Führungskompetenz Achtsamkeit: Eine Einführung für Führungskräfte und Personalverantwortliche*; Springer 2016.
- Ametz, Margit: *Ältere MitarbeiterInnen als Stabilitätsfaktoren*; in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>
- Aretz, Hans J. / Hansen, Katrin: *Diversity und Diversity Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht*; Springer 2014.
- Artmann, Thomas: *Betriebliches Gesundheitsmanagement – inkl. Arbeitshilfen online: Neue Erfolgsstrategien für Unternehmen*; Haufe 2019.
- Asgdom, Sabine: *Balancing - das ideale Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben*; Econ 2001.
- Antonovsky, Aaron: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*; dgvt 1997.
- Auerbach, Christian: *Wie entsteht Gesundheit?* In: Taijiquan & Qigong-Journal, Heft 2, 4/2000.
- Badura, Bernhard et al.: *Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfaden für die Praxis*; Edition Sigma 1999.
- Badura, Bernhard (Hg.): *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert: Mitarbeiterereinbindung durch Kulturentwicklung*; Springer 2017.
- Badura, B.: *Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit*; Springer 2011.
- Badura, B. / Ducki, A. et al.: *Fehlzeiten-Report 2015: Neue Wege für mehr Gesundheit – Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement*; Springer 2015.
- Badura, B. / Ducki, A. et al.: *Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen*; Springer 2016.
- Badura, B. / Ducki, A. et al.: *Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit*; Springer 2018.
- Badura, B. / Ducki, A. et al.: *Fehlzeiten-Report 2021: Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie*; Springer 2021.
- Badura, B./ Greiner, W. et al.: *Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*; Springer 2013.
- Bentner, Ariane: *Gesundheitsmanagement für Einsteiger: Wege zur gesunden Organisation – Impulse für kleine und mittlere Unternehmen*; Springer 2018.
- Bergmann, Frithjof: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Aufl., 2020 (Erstauflage 2004).
- Berend, Benjamin / Brohm-Badry, Michaela: *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter*; Springer 2020.
- Berend, Benjamin / Brohm-Badry, Michaela: *Positive Psychologie und New Work*; in: M. Brohm-Badry / C. Pfeifer / J. M. Greve / B. Berend (Hg.): *Zusammen wachsen. Förderung der positiv-psychologischen Entwicklung von Individuum, Organisation und Gesellschaft*; Pabst Science Publishers 2020, S.100-110.
- Berndt, Christina: *Resilienz - Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft*; dtv 2015.
- Binzius, Fritz: *Psychische Belastungen und Arbeitsunfähigkeit*; in: *Sichere Arbeit*, Heft 3/2000, S. 21-26.
- Boes, A. / Welpel, I. M. / Sattelberger, T.: *Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*; Haufe 2015.
- Brown, Georg Spencer: *Laws of Form – Gesetz der Form*; Bohmeier, 4. Aufl. 2004 (Erstauflage 1969).
- Burisch, Matthias: *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*; Springer 2013.
- BZgA-Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung: *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert*; Band 6, Köln 2001, S. 24; in: <https://www.bzga.de/infomaterialien/fachpublikationen/forschung-und-praxis-der-gesundheitsfoerderung/band-06-was-erhaelt-menschen-gesund-antonovskys-modell-der-salutogenese/>
- Cassens, Manfred: *Work-Life-Balance. Wie Sie Berufs- und Privatleben in Einklang bringen*; dtv 2003.
- Chang-Gusko, Yong-Seun / Heße-Husain, Judith / Cassens, Manfred / Meßtorff, Claudia (Hg.): *Achtsamkeit in Arbeitswelten: Eine Kultur des Bewusstseins in Unternehmen und Organisationen (FOM-Edition)*; Springer 2019.
- Comelli, Gerhard / Rosenstiel, Lutz von: *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*; Vahlen, 4. Aufl. 2009.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Flow. Das Geheimnis des Glücks*; Klett-Cotta 1997.
- Dablander, Fabian (06/2017): *How to stop being busy and become productive*; in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>; und <https://blog.efpsa.org/2017/06/02/how-to-stop-being-busy-and-become-productive>
- Doppler, Klaus: *Feel the Change! Wie erfolgreiche Change-Manager Emotionen steuern*; Campus 2018.
- Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*; Campus 2019.
- Doppler, Klaus / Mpahlwa, Luyanda: *Die Logik der Anderen: Warum wir Andersheiten akzeptieren und verstehen müssen um zukunftsfähig zu sein*; Campus 2020.

- Ebner, Markus: *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead*; Facultas 2019.
- Eyer, Eckhard / Hausmann, Thomas: *Zielvereinbarung und variable Vergütung – Kapitel 5: Teamleistung und Vergütung – Vom Teambonus zum individuellen Leistungsentgelt*; Springer 2014.
- Falkinger, Anna. Theresia: *Gesund führen – gesunde Führung: Betriebliche Gesundheitsförderung in Sozialen Organisationen Österreichs*; AV Akademikerverlag 2013.
- Foelsing, Jan / Schmitz, Anja: *New Work braucht New Learning: Eine Perspektivenreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*; Springer 2021.
- Foerster, Heinz von: *Sicht und Einsicht*; Vieweg 1985.
- Dsb.: *KybernEthik*; Merve 1993.
- Freimuth, Joachim (Hg.): *Die Angst der Manager*; Hogrefe 1999.
- Freudenberger, Herbert / North, Gail: *Burnout bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins*; Fischer.
- Friebel, Guido im Interview mit der Haufe Online-Redaktion: *Der Teambonus als zweischneidiges Schwert*; in: https://www.haufe.de/personal/hr-management/variable-verguetung-wann-ein-teambonus-sinnvoll-ist_80_406796.html
- Fuhrmann, Ben / Reinlassöder, Rolf: *Es ist nie zu spät, erfolgreich zu sein. Ein lösungsfokussiertes Programm für Coaching von Organisationen, Teams und Einzelpersonen*; Carl-Auer 2020.
- Geißler, Karlheinz A.: *Zeit leben. Vom Hasten und Rasten, Arbeiten und Lernen, Leben und Sterben*; Beltz 1992.
- Goleman, Daniel: *Emotionale Intelligenz*; Hanser 1996.
- Göpel, Eberhard / Schneider-Wohlfahrt, Ulrich: *Provokationen zur Gesundheit. Beiträge zu einem reflexiven Verständnis von Gesundheit und Krankheit*, Frankfurt 1994.
- Gröben, Ferdinand / Bös, Klaus: *Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung. Maßnahmen und Erfahrungen - ein Querschnitt*; Hans-Böckler-Stiftung; Edition Sigma 1999.
- Groth, Torsten / Krejci, Gerhard P. / Günther, Stefan (Hg.): *New Organizing. Wie Großunternehmen Agilität, Holacracy & Co. Einführen – und was man daraus lernen kann*; Carl-Auer 2021.
- Hackl, Benedikt u.a.: *New Work. Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*; Springer 2017.
- Hammel, S.: *Utilisation*. In: Jan V. Wirth, Heiko Kleve (Hg.): *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*. Carl-Auer 2012.
- Hardenberg, Aletta: Geschäftsführerin des Vereins Charta der Vielfalt e.V., in der Einleitung zu „Charta der Vielfalt: Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen“; https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Vielfalt_erkennen_BF.pdf
- Häusling, André: *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*; Haufe 2017.
- Heimrath, Markus: *Agiles Coaching als Erfolgsfaktor: Grundlagen des Coachings, um agile Teams erfolgreich zu managen*; Independently published 2018.
- Heller, Jutta: *Resilienz - 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*; GU 2013.
- Hochschule München: *Was ist Diversity bzw. Diversity-Management?* In: https://www.hm.edu/allgemein/hochschule_muenchen/familie_gender/diversity/definition.de.html
- Hofert, Sven: *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*; Springer 2018.
- Ilmarinen, Juhani / Tempel, Jürgen / Giesert, M.: *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit*; vsa.
- Jannek, Monique / Hoppe, Annekatrin: *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten: Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung (Kompetenzmanagement in Organisationen)*; Springer 2017.
- Kaufmann, Rosa: *Gesundheit und Führungsverhalten. Eine salutogenetische Perspektive*; Tectum Wissenschaftsverlag 2013.
- Kabat-Zinn, Jon: *Achtsamkeit für Anfänger*; Arbor 2013.
- Dsb.: *Das Abenteuer Achtsamkeit. Wie Sie Weisheit für Körper, Geist und Seele entwickeln*; Arbor 2015.
- Dsb.: Kabat-Zinn, Jon: *Im Alltag Ruhe finden*; MensSana 2019.
- Katzenbach, Jon R. / Smith, Douglas K.: *Teams – Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*; Redline 2003.
- Kirkpatrick, Donald L. / Kirkpatrick, James D.: *Evaluating Training Programs - The four Levels*. 3. Ausgabe 2006.
- Kopp, Lorelei: *Mindful Leadership: Tools & Methoden für achtsames Führen in turbulenten Zeiten*; Luvé 2021.
- Krell, Gertraude / Riedmüller, Barbara / Sieben, Barbara / Vinz, Dagmar: *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*; Campus 2007.
- Kühl, Stefan: *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung (Management kompakt)*; Springer 2018.
- LAOS GmbH: *Teamentwicklung – Die ersten Schritte zur Leistungsverbesserung*; in: <https://www.laos-gmbh.com/teamentwicklung-erste-schritte-zur-leistungsverbesserung/>

- Leopold, Klaus: *Agilität neu denken: Warum agile Teams nichts mit Business Agilität zu tun haben*; LEANability GmbH 2018.
- Ludewig, Katharina: *Beziehungskompetenz in sozialen Organisationen: Gewaltfreie Kommunikation als Methode für die professionelle Interaktion*; Tectum Wissenschaftsverlag 2017.
- Maslach, Christina / Leiter, Michael P.: *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*; Springer 2001.
Dsb.: *Burnout erfolgreich vermeiden. Sechs Strategien, wie Sie Ihr Verhältnis zur Arbeit verbessern*; Springer 2007.
- Merl, Harry: *Der Traum vom gelungenen Selbst*; in: dsb.: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006, S. 55-89.
Dsb.: *Das „Ich Haus“*; in: dsb.: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006, S. 92-109.
Dsb.: *Das Gesundheitsbild. Lösungen durch Intuition*; Heugl Soution Press 2018.
- Merriman, Kimberley: *Low-Trust Teams Prefer Individualized Pay*, in: Harvard Business Review, November 2008, p. 32; zitiert von Jürgen Peterke, JP-Consulting, vom 17.01.2009: *Teamorientierte Vergütung – Geld ist nicht alles*; in: <https://www.jp-consulting.de/Consulting-Change-Management-News/Teamorientierte-Verguetung-Geld-ist-nicht-alles-E1386.htm>
- Molnar, Martina: *Psychische Belastungen in der Arbeitswelt*; in: Sichere Arbeit, Heft 2/2000, S. 44-47.
- Möller, Heidi / Patsch, Inge / Buchheim, Anne / Hammer, Cornelia: *Wir können nicht ohne Vertrauen leben: Vertrauen in Organisationen, in Beziehungen und in der Beratung*; Auditorium Netzwerk 2019.
- Müller-Harju, Dieter / Noll, Hajo: *Beruf und Lebenssinn in Einklang bringen*; Kösel.
- Müller, R. / Rosenbrock, R. (Hg.): *Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung - Bilanz und Perspektive*; St. Augustin 1998.
- Münch, Eckhard / Walter, Uta et al.: *Führungsaufgabe Gesundheitsmanagement: Ein Modellprojekt im öffentlichen Sektor*; Edition Sigma 2001.
- Oelsnitz, Dietrich von / Schirmer, Frank et al.: *Die auszehrende Organisation: Leistung und Gesundheit in der Arbeitswelt*; Springer 2014.
- O’Hanlon, William, H.: *Eckpfeiler. Grundlegende Prinzipien der Psychotherapie und Hypnose Milton H. Ericksons*; Iskopress 1990.
- Peterke, Jürgen, JP-Consulting vom 17.01.2009: *Teamorientierte Vergütung – Geld ist nicht alles*; in: <https://www.jp-consulting.de/Consulting-Change-Management-News/Teamorientierte-Verguetung-Geld-ist-nicht-alles-E1386.htm>
- Peschman, Melanie: *Achtsamkeit für Mitarbeiter & Führungskräfte – Aktiviere deine Schlüsselkompetenzen für die Arbeitswelt der Zukunft: Mit Resilienz, Fokus, Kreativität & Empathie in der digitalen Welt*; Cherry Media GmbH 2021.
- Pfläging, Niels / Steinmann, Pia: *Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird - und Höchstleistung entsteht*; Redline 2014.
- Preußig, Jörg: *Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co*; Haufe 2018.
Dsb.: *Agiles Führen: Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte*; Haufe 2018.
- Prohaska, Sabine: *Lösungsorientiertes Selbstcoaching. Ihrem Ziel näherkommen*; Junfermann 2016.
- Reinlassöder, Rolf / Fuhrmann, Ben: *Jetzt geht’s! Erfolg und Lebensfreude mit lösungsorientiertem Selbstcoaching*; Carl-Auer 2013.
- Reiss, Steven: *Das Reiss Profil: Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen*; Gabal 2009.
- Robertson, Brian J.: *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*; Vahlen 2016.
Englische Originalausgabe: *Holacracy: The New Managing System for a Rapidly Changing World*; Henry Holt and Co 2015.
Dsb.: *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*; Penguin 2016.
- Sauter, Annette / Sauter, Werner: *Blended Learning. Effiziente Integration von E-Learning und Präsenztraining*; Luchterhand 2002.
- Schaarschmidt, Uwe / Fischer, Andreas W.: *Bewältigungsmuster im Beruf*; Vandenhoeck & Ruprecht 2000.
- Scheller, Torsten: *Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*; Vahlen 2017.
Dsb.: *Die Wertstrom-Organisation. Wertschöpfende Tätigkeiten in den Fokus nehmen, kontinuierlich lernen und Verschwendung vermeiden. Agilität radikal zu Ende gedacht*; Vahlen 2021.

- Schermuly, Carsten C.: *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2021.
- Schiffer, Eckhard: *Wie Gesundheit entsteht. Salutogenese - Schatzsuche statt Fehlerfindung*; Beltz 2001.
- Schmidt, Gunther: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2021.
- Schneider, Cornelia: *Praxis-Guide Betriebliches Gesundheitsmanagement: Tools und Techniken für eine erfolgreiche Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz*; Springer 2018.
- Schnell, Nils / Schnell, Anna: *New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*; Springer 2019.
- Schulze, Hennig / Sejkora, Klaus: *Positive Führung. Resilienz statt Burnout*; Haufe 2015.
- Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden 1-4*; Rowohlt 2014.
- Schumacher, Thomas / Wimmer, Rudolf: *Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld*; in: osb international Reader 2019; https://www.osb-i.com/fileadmin/user_upload/osb_Reader_2019_Web.pdf
- Seligman, Martin: *Wie wir aufblühen. Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens*; Goldmann 2015.
- Senge, Peter: *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*; Klett-Cotta 1996.
- Slogar, Andreas: *Die agile Organisation: Wo anfangen? Wie Mitarbeiter und Führungskräfte begeistern? Wie Strukturen und Strategien anpassen?* Carl Hanser 2018.
- Sprenger, Reinhard K.: *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*; Campus 2000.
- Stadler, Peter / Strobel, Gudrun: *Psychische Belastungen durch Führungsverhalten*; in: *Sichere Arbeit - Internationales Fachmagazin für Prävention in der Arbeitswelt der AUVA*; 6/2000, S. 35-40.
- Standhardt, Rüdiger: *TAO-Training. Achtsamkeit in Organisationen: Die Kunst, sich selbst und eine Organisation achtsam führen*; Klett-Cotta 2022.
- Stangel-Meseke, Martina: *Unconscious Bias – ein erfolgskritischer Faktor*; in: *Charta der Vielfalt. Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen*; https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Vielfalt_erkennen_BF.pdf
- Stichlberger, Karin: *Gesunde Führung – Gesunde Organisation: Beitrag zu einer nachhaltig gesunden und erfolgreichen Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (mit Fallbeispiel)*; AV Akademikerverlag 2019.
- Sturm, Eckhard: *Das Salutogenesekonzept*; in: *Zukünfte - Zeitschrift für Zukunftsgestaltung und vernetztes Denken*, 9. Jg., Heft 32/2000, S. 17 ff.
- Treier, Michael / Uhle, Thorsten: *Einmaleins des betrieblichen Gesundheitsmanagements: Eine Kurzreise in acht Etappen zur gesunden Organisation*; Springer 2018.
- Wegge, Jürgen / Schmidt, Klaus-Helmut: *Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen*; Hogrefe 2004.
- Weis, Halko / Harrer, Michael / Dietz, Thomas: *Das Achtsamkeitsbuch. Grundlagen, Übungen, Anwendungen*; Klett-Cotta 2019.
- Dsb.: *Das Achtsamkeits-Übungsbuch. Für Beruf und Alltag*; Klett-Cotta 2012.
- Welppe, Ingelore: *Kompaktwissen Gender in Organisationen*; Peter Lang GmbH 2005.
- Wenchel, Karl: *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen - Auswirkungen - Handlungsmöglichkeiten*; Erich Schmidt Verlag 2001.
- Wilk, Daniel: *Innehalten und Verweilen. Geschichten die Veränderungen ermöglichen*; Juni-Verlag 1999.
- Willke, Helmut: *Systemisches Wissensmanagement*; Lucius & Lucius 1998.
- Wimmer, Karl (10/2000): *Persönlichkeit, Lebenswelten und Coaching*.
- Dsb. (01/2001): *Zeit ist Geld? Von der Suche nach Zeitsouveränität in einer beschleunigten Welt*.
- Dsb. (02/2001): *Stressbewältigung und Gesundheit in Organisationen*.
- Dsb. (06/2001): *Flow-Erleben im Arbeitsalltag. Vom Leistungszwang zur Mühelosigkeit*.
- Dsb. (10/2001): *Systemische Interventionen von A bis Z*.
- Dsb. (11/2001): *Die Kunst der Entspannung. Entspannung als Grundlage für Gesundheit und Wohlbefinden*.
- Dsb. (12/2001): *Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation? Zehn Basics in Form von Thesen*.
- Dsb. (01/2002): *Selbstmanagement und Selbstcoaching – den eigenen Lebensweg gestalten*.
- Dsb. (02/2002): *Gesundheitsmanagement in Organisationen. Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation*.
- Dsb. (04/2003): *Productive Ageing. Alter und Leistung in Einklang bringen*.

- Dsb. (08/2003): *Gesundes Alter(n) – eine Herausforderung. Vom Anti-Ageing zum Pro-Ageing und Active Ageing. Gedanken zu einem neuen Verständnis des Alter(n)s.*
- Dsb. (09/2003): *Arbeitsstress als zentrales Gesundheits- und Organisationsproblem.*
- Dsb. (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation.*
- Dsb. (03/2004): *Gesunde Arbeit im Feld der Altenbetreuung und -pflege. Ergebnisse einer qualitativen Feldstudie.*
- Dsb. (05/2004): *Gedanken zur Work-Life-Balance.*
- Dsb. (02/2005): *Die Führungskraft als Coach. Möglichkeiten und Grenzen des MitarbeiterInnen-Coaching.*
- Dsb. (03/2006): *Team, Teamarbeit & Teamleadership. Grundlagen – Methoden – Anwendungen.*
- Dsb. (10/2006): *Konflikt & Kooperation - als Herausforderung und Chance. Ein Leitfaden zur Konfliktbehandlung.*
- Dsb. (12/2008): *Das Fünf-Elemente-Persönlichkeitsprofil. Persönliche Stärken erkennen – nutzen – weiterentwickeln.*
- Dsb. (06/2010): *NLP und Systemische Denken in der (Selbst-)Führungspraxis. Wie denke, rede, handle, wirke ich?*
- Dsb. (12/2012): *Burnout-Risiko und -Prävention – eine Selbstreflexion.*
- Dsb. (04/2013): *Productive Ageing. Alter und Leistung in Einklang bringen.*
- Dsb. (11/2016): *Selbstmanagement – Tools & Tipps von A bis Z.*
- Dsb. (08/2017): *Weltbilder – Menschenbilder – Organisationsbilder. Wer übernimmt Verantwortung für die Krise dieser Welt?*
- Dsb. (10/2018): *Selbstcoaching & Selbsthypnose – 20 Übungen zur Selbsthilfe.*
- Dsb. (10/2018): *Stress, Burnout und Depression. Neurobiologische Grundlagen und psychosoziale Dynamiken.*
- Dsb. (02/2019): *Demografiearbeit in Organisationen. Arbeit, Alter und Leistung in Einklang bringen.*
- Dsb. (08/2019): *Agile Methoden und Agiles Arbeiten in Teams und im Zeit- und Selbstmanagement.*
- Dsb. (09/2019): *Freiheit – Abhängigkeit – Bindung. Wie frei ist der Mensch?*
- Dsb. (10/2019): *Emotionen, Gefühle, Empfindungen und Symptome als Navigatoren und Wegweiser für die Lebensgestaltung.*
- Dsb. (10/2019): *Im Rhythmus leben. Leben im Einklang mit den inneren und äußeren Rhythmen.*
- Dsb. (12/2020): *Zu Wissenschaft – Schule - Gesellschaft – Mensch & Natur.*
- Dsb. (02/2021): *Achtsamkeit – Grundlagen, Methoden und Anwendung.*
- Dsb. (02/2021): *Ressourcenorientierung in Organisationen.*
- Dsb. (02/2021): *Holacracy – Die Hierarchie der Kreise. Zur Architektur einer agilen Organisationsform.*
- Dsb. (02/2021): *Resilienz – Seelische Wetterfestigkeit. Selbsteinschätzung und Selbststärkung.*
- Dsb. (02/2021): *Salutogenese – Schatzsuche statt Fehlerfahndung.*
- Dsb. (03/2021): *Ja, aber ... Von der Ambivalenz zur Entschiedenheit. Wie bewältigen wir Widersprüche und Komplexität?*
- Dsb. (04/2021): *Selbstbild – Selbstwert – Selbstliebe – Selbstentwicklung. Grundlagen eines liebevollen Umgangs mit sich und der Welt.*
- Dsb. (08/2021): *Führung als Weg zur Kultivierung von Abhängigkeiten. Eine kurze Geschichte zum Wandel des Managements in den letzten 100 Jahren.*
- Dsb. (12/2021): *Old Work – New Work. An der Schwelle zu einer neuen Arbeitskultur.*
- Dsb. (12/2021): *Navigation im Berufsfeld – Ein Leitschema.*
- Dsb. (12/2021): *Emotionsmanagement in Organisationen. Emotionen als Gegenstand von Führungsinterventionen.*
- Dsb. (12/2021): *Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation. Ein Beitrag zur Organisationsgesundheit.*

Sämtliche Artikel als pdf-Download (gratis) verfügbar in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>

Wirth, Jan V. / Kleve, Heiko (Hrsg.): *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*; Carl-Auer 2012.