

Handout zum Workshop: New Work und Selbstorganisation im Fokus: Ein Drahtseilakt zwischen befreiten Grenzen und begrenzter Freiheit.

Als Begründer der New Work Bewegung gilt Frithjof Bergmann (1930 – 2021; Philosoph und Anthropologe) In seinem Grundlagenwerk „Neue Arbeit, Neue Kultur“ (2004) geht es um „Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen.“

Seine Vision kann als eine Art Umkehr verstanden werden: „Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen. Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht all unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. Sie sollte uns stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen, sie sollte uns bei unserer Entwicklung unterstützen, lebendigere, vollständigere, stärkere Menschen zu werden.“ (Bergmann, 2004, S. 11)

Wesentliche Aspekte aus seinem Grundlagenwerk: Selbstbestimmung und Autonomie: Menschen sollten die Kontrolle über ihre Arbeit haben. Dies bedeutet, dass sie nicht nur ihre Aufgaben selbst auswählen und priorisieren, sondern auch die Freiheit haben, den Arbeitsort und die Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Selbstbestimmung soll die Motivation und die Kreativität fördern. (Bergmann, 2004, S. 323 ff.)

- Eine weitere zentrale Idee war, dass Arbeit mehr sein sollte als nur ein Mittel zum Geldverdienen. Sie sollte den Menschen Erfüllung und Sinn bieten. Er glaubte, dass jeder Mensch etwas hat, das er "wirklich, wirklich will", und dass die Entdeckung und Verfolgung dieser tiefen Wünsche und Interessen der Schlüssel zu einer erfüllten Arbeit und einem erfüllten Leben sind.
- Vermischung von Erwerbsarbeit und sinnstiftender Tätigkeit als Vorschlag, die Arbeitswoche in drei Teile zu teilen:
 - ein Drittel der Zeit für Erwerbsarbeit,
 - ein Drittel für selbstbestimmte, sinnstiftende Arbeit und
 - ein Drittel für gemeinschaftliche und gemeinnützige Aktivitäten. Dieser Ansatz soll sicherstellen, dass die Menschen nicht nur durch die Erwerbsarbeit, sondern auch durch persönliche Projekte und gemeinnützige Arbeit Erfüllung finden.
- Technologische Fortschritte sollten genutzt werden, um die Arbeitslast zu reduzieren und Menschen mehr Zeit für kreative und sinnvolle Tätigkeiten zu geben. Er betonte die Rolle neuer Technologien und Organisationsformen, die flexibler, kollaborativer und weniger hierarchisch sind.
- Bergmann glaubte daran, dass eine starke Gemeinschaftsorientierung dazu beitragen kann, Isolation und Entfremdung zu reduzieren und die soziale Verbundenheit zu stärken.

Der Psychologe Markus Väth entwickelte Bergmanns Theorie später arbeitswissenschaftlich fort und formulierte in seiner New Work Charta fünf Prinzipien von New Work für Organisationen:

- Freiheit (Schaffen von Experimentierräumen, Schaffen einer Kultur der Angstfreiheit, starke Vernetzung innerhalb der Organisation)
- Selbstverantwortung (Etablieren von Modellen der Selbstorganisation, Erweitern der Budget-Autorität, Etablieren von Beteiligungsmodellen)
- Sinn („Arbeit, die man wirklich, wirklich will“, Erweitern des Wertschöpfungsbegriffs, Überprüfen von Strukturen und Prozessen)
- Entwicklung (Etablieren kollektiver Lernstrukturen, Selbstreflexion der Organisation, Etablieren kollektiver Entscheidungsstrukturen)
- Soziale Verantwortung (Ökologische und soziale Nachhaltigkeit, Regionales Engagement, Prinzip des Ehrbaren Kaufmanns)

HUMANFY

Fünf Prinzipien von New Work

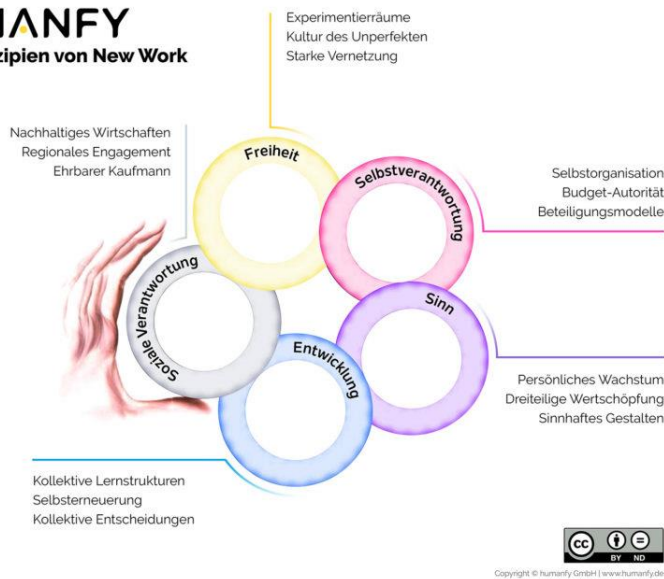


Abbildung 1: Fünf Prinzipien von New Work (thinkplayful.de, 2024) - Anforderungen an Organisationen bei der Einführung von New-Work: (humanfy, 2024)

1. Hintergrundinformationen und Einordnung zum Konzept von Selbstorganisation:

Selbstorganisierte Teams sind Gruppen von Mitarbeitern innerhalb einer Organisation, die eigenständig und autonom arbeiten, ohne direkte hierarchische Führung. Diese Teams entscheiden selbst über ihre Aufgaben, Ziele und Methoden und sind für ihre Ergebnisse verantwortlich. Selbstorganisation ermöglicht eine größere Flexibilität, schnellere Entscheidungsfindung und erhöht die Motivation und das Engagement der Teammitglieder. In seinem Buch "Reinventing Organizations" beschreibt Frederic Laloux verschiedene Entwicklungsstufen von Organisationen und stellt das Konzept der sogenannten "Teal Organizations" vor, die sich durch Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und evolutionären Zweck auszeichnen. Laloux betont, dass traditionelle hierarchische Strukturen und Kontrollmechanismen oft hinderlich für Kreativität und Anpassungsfähigkeit sind. Stattdessen fördert er Modelle, die Selbstorganisation und Selbstverwaltung ermöglichen.

Soziokratie

Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, das auf Gleichwertigkeit und Konsent basiert. Ihre Prinzipien und Praktiken zielen darauf ab, die Entscheidungsfindung und Zusammenarbeit in Teams zu verbessern. Wichtige Merkmale sind:

- **Kreisstruktur:** Die Organisation ist in Kreise unterteilt, die für verschiedene Aufgabenbereiche zuständig sind. Jeder Kreis hat einen klar definierten Zweck und operative Domänen.
- **Doppelte Verknüpfung:** Jeder Kreis ist durch doppelte Verknüpfungen mit anderen Kreisen verbunden. Das bedeutet, dass mindestens zwei Personen (eine funktionale und eine repräsentative Verbindung) an den Treffen der übergeordneten Kreise teilnehmen, um die Kommunikation und den Informationsfluss zu gewährleisten.
- **Konsentscheidung:** Entscheidungen werden im Konsent getroffen, was bedeutet, dass keine ernsthaften Einwände gegen einen Vorschlag bestehen. Dies fördert inklusivere und nachhaltigere Entscheidungen.
- **Offene Wahlen:** Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Kreise werden durch offene Wahlen bestimmt, die auf Transparenz und Zustimmung basieren.

Holokratie

Holokratie ist ein weiteres Modell der Selbstorganisation, das sich durch eine strukturierte Verteilung von Autorität und Verantwortung auszeichnet. Sie schafft klare Rollen und Kreise, in denen die Arbeit organisiert wird. Wichtige Merkmale sind:

- **Rollen:** Anstatt von traditionellen Jobtiteln und Beschreibungen gibt es spezifische Rollen, die jeweils klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse haben.
- **Kreise:** Rollen werden in Kreise gruppiert, die bestimmte Ziele verfolgen und autonom Entscheidungen in ihrem Verantwortungsbereich treffen können. Jeder Kreis ist in weitere Unterkreise unterteilt, die ihre eigenen Rollen und Ziele haben.
- **Governance-Meetings:** Regelmäßige Meetings, in denen Kreise ihre Strukturen und Prozesse anpassen, um besser auf ihre Umwelt zu reagieren. Diese Meetings verwenden einen strukturierten Prozess zur Entscheidungsfindung.
- **Taktische Meetings:** Diese fokussieren sich auf die operative Arbeit und die Erledigung aktueller Aufgaben. Sie sind dafür da, um Hindernisse zu beseitigen und die Arbeit effizient voranzutreiben.

Selbstorganisierte Teams in Teal Organizations

Laloux beschreibt in "Reinventing Organizations" die Selbstorganisation als eine zentrale Komponente von Teal Organizations. In solchen Organisationen agieren Teams weitgehend autonom und selbstverwaltet, ohne traditionelle hierarchische Führung. Dies wird durch folgende Aspekte unterstützt:

- **Vertrauen und Transparenz:** Vertrauen ist ein grundlegendes Prinzip. Informationen werden offen geteilt, und Entscheidungen werden transparent getroffen.
- **Ganzheitlichkeit:** Die Organisation fördert, dass die Mitarbeiter ihre gesamte Persönlichkeit und Kreativität einbringen, was zu einem erfüllteren und produktiveren Arbeitsumfeld führt.
- **Evolutionärer Zweck:** Statt starrer langfristiger Planungen folgt die Organisation einem evolutionären Zweck, der sich flexibel an veränderte Bedingungen und neue Erkenntnisse anpasst.

Die Gemeinsamkeiten aller drei beschriebenen Modelle bestehen in:

1. Dezentralisierter Entscheidungsfindung
 2. Partizipativen Prozessen
 3. Autonomie und Verantwortung aller Mitarbeitenden
-
2. Veränderungen in der Arbeitswelt: Psychodynamische Aspekte bei der Transformation vom Nowland zum Nextland

Emotionen im Nextland

In dem Artikel "Zwischen Angst und Leidenschaft - eine psychodynamische Perspektive auf Emotionen im New Work" von Thomas Giernalczyk, Carla Albrecht und Franziska Bauernschmitt wird ausführlich beschrieben, wie die Transition zur agilen Arbeitswelt bzw. agilen Arbeitsmethoden - dem sogenannten Nextland, emotionale Dynamiken in Organisationen verändert. Hierbei werden vor allem die Emotionen Angst und Leidenschaft sowie deren Ambivalenz thematisiert.

Angst

Die agile Arbeitswelt, geprägt durch Selbstorganisation, flache Hierarchien und kontinuierliche Veränderung, kann bei Mitarbeitern verschiedene Formen von Angst hervorrufen:

1. Existenzielle Angst:

- **Unsicherheit und Instabilität:** Die Abkehr von festen Strukturen und klar definierten Rollen kann zu einem Gefühl der Instabilität führen. Mitarbeiter können sich fragen, ob sie in der neuen Arbeitsumgebung bestehen können und ob ihre Fähigkeiten den neuen Anforderungen gerecht werden.
- **Verlust von Sicherheit:** Die gewohnte Sicherheit in traditionellen Arbeitsmodellen wird durch die Flexibilität und Dynamik der neuen Arbeitswelt ersetzt, was Ängste hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit und beruflicher Zukunft hervorrufen kann.

2. Leistungsangst:

- **Erhöhte Anforderungen:** In agilen Arbeitsumgebungen sind oft höhere Flexibilität, schnelle Anpassung und kontinuierliches Lernen gefordert, was zu Leistungsdruck und Versagensangst führen kann.
- **Selbstverantwortung:** Die Eigenverantwortung und Selbstorganisation können bei einigen Mitarbeitern Stress auslösen, besonders wenn sie das Gefühl haben, den Anforderungen nicht gerecht zu werden.

3. Soziale Angst:

- **Neue Kommunikationsformen:** Die veränderten Kommunikationsstrukturen und der Wegfall traditioneller Hierarchien können Unsicherheiten im sozialen Umgang hervorrufen.
- **Teamdynamiken:** In selbstorganisierten Teams ist eine hohe soziale Interaktion erforderlich, was für introvertierte oder weniger kommunikative Personen herausfordernd sein kann.

Leidenschaft

Neben den Ängsten bringt die agile Arbeitswelt auch positive Emotionen wie Leidenschaft und Engagement mit sich:

1. Autonomie und Selbstverwirklichung:

- **Gestaltungsfreiheit:** Die Möglichkeit, eigenständig Entscheidungen zu treffen und kreativ an Projekten zu arbeiten, fördert das Gefühl der Selbstverwirklichung und persönlichen Erfüllung.
- **Sinnhaftigkeit:** In agilen Arbeitsumgebungen können Mitarbeiter oft direkter erleben, wie ihre Arbeit zum Erfolg des Teams und der Organisation beiträgt, was ihre intrinsische Motivation und Leidenschaft steigern.

2. Persönliche Entwicklung:

- **Lern- und Wachstumschancen:** Die kontinuierliche Anpassung und Weiterbildung in agilen Arbeitsmodellen bieten vielfältige Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.
- **Vielfältige Erfahrungen:** Durch die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams und die wechselnden Projektaufgaben sammeln Mitarbeiter breit gefächerte Erfahrungen und Kompetenzen.

3. Engagement und Zusammenarbeit:

- **Teamdynamik:** Die intensive Zusammenarbeit in selbstorganisierten Teams kann das Gefühl der Zusammengehörigkeit und des kollektiven Engagements stärken.
- **Gemeinsame Erfolge:** Der direkte Einfluss auf die Projektergebnisse und das gemeinsame Erleben von Erfolgen fördern die Leidenschaft und das Engagement der Mitarbeiter.

Bedingungen für ein gelingendes Containment (Lohmer & Möller, 2014, S. S. 36 f.)

Um die emotionalen Herausforderungen des Nextland zu bewältigen und die positiven Aspekte zu fördern, sind bestimmte Bedingungen für ein gelingendes Containment notwendig:

1. Emotionale Sicherheit:

- **Psychologische Sicherheit:** Eine Kultur, in der Mitarbeiter ohne Angst vor negativen Konsequenzen ihre Meinungen äußern und Fehler machen können, ist essenziell.¹
- **Unterstützende Führung:** Führungskräfte oder Mitarbeitende mit Führungsrollen sollten eine unterstützende und empathische Haltung einnehmen, um den Mitarbeitern emotionale Sicherheit zu bieten.

2. Offene Kommunikation:

- **Transparenz:** Offene und transparente Kommunikationsprozesse helfen, Unsicherheiten zu reduzieren und Vertrauen zu stärken.
- **Feedback-Kultur:** Regelmäßiges und konstruktives Feedback fördert das Lernen und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter.

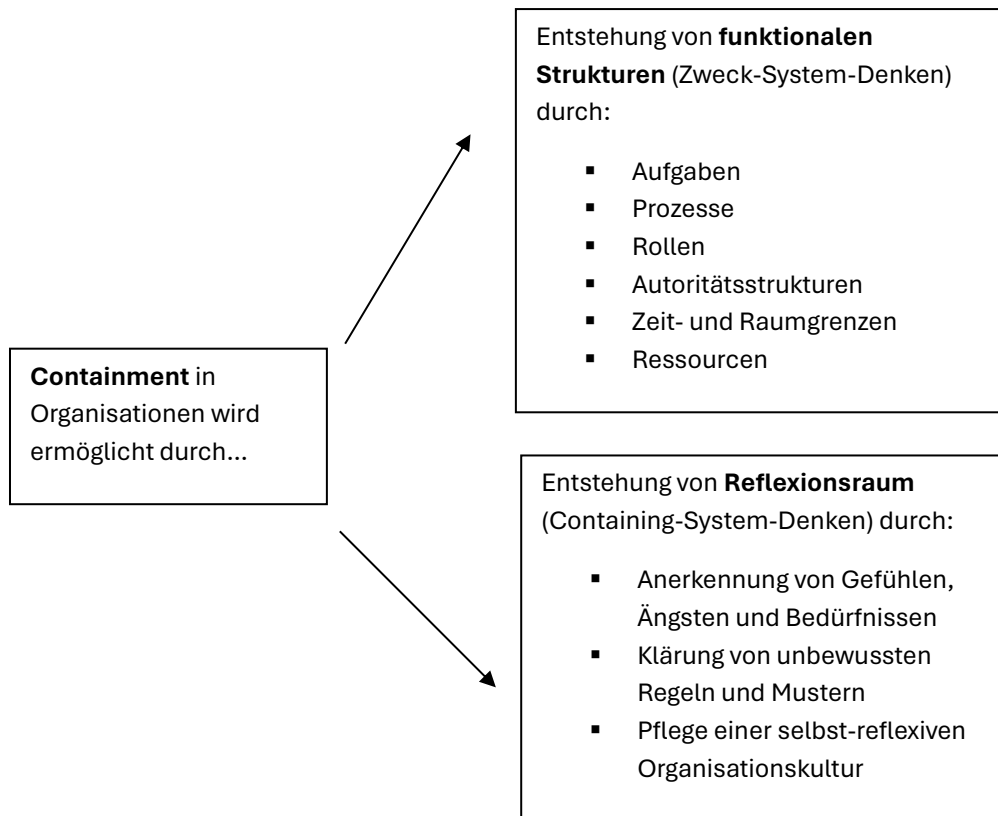
3. Partizipation und Einbindung:

- **Beteiligung an Entscheidungsprozessen:** Die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse stärkt das Gefühl der Kontrolle und Selbstwirksamkeit.
- **Selbstorganisierte Teams:** Teams sollten die Freiheit haben, ihre Arbeitsweise und Prioritäten selbst zu gestalten, um ihre Motivation und ihr Engagement zu fördern.

4. Emotionale Intelligenz und Führung:

- **Emotionale Kompetenz der Führungskräfte:** Führungskräfte sollten in der Lage sein, die Emotionen ihrer Mitarbeiter zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.
- **Vorbildfunktion:** Führungskräfte sollten durch ihr eigenes Verhalten und ihre Haltung Sicherheit und Zuversicht ausstrahlen.

¹ Weiterführende Literatur zum Thema psychologische Sicherheit in Organisationen finden Sie bei Edmondson, A.: Die angstfreie Organisation.



Quelle: (Giernalczyk, Albrecht, Carla, & Bauernschmitt, 2019)

3. Teamaufgaben in der Selbstorganisation

Selbstorganisierte Teams bieten viele Vorteile wie erhöhte Autonomie, Engagement und Flexibilität, jedoch sind sie auch mit einer Reihe von Herausforderungen verbunden. Diese Herausforderungen betreffen sowohl die individuellen Teammitglieder als auch Führungsarbeit und das Team als Ganzes. Hier sind die wesentlichen Herausforderungen:

1. **Kommunikation und Zusammenarbeit** sind entscheidend, aber schwieriger in selbstorganisierten Teams, besonders wenn klare Führungsstrukturen fehlen.
2. Unklare **Rollen und Verantwortlichkeiten** können zu Verwirrung und ineffizienter Arbeitsteilung führen.
3. **Entscheidungsfindung** - Konsensorientierte oder dezentralisierte Entscheidungsprozesse können zeitaufwendig und konfliktanfällig sein.
4. Selbstorganisierte Teams müssen oft ihre eigenen **Konflikte** lösen, was für Teammitglieder herausfordernd sein kann, besonders wenn keine formalen Führungsrollen vorhanden sind.
5. Hohe Autonomie erfordert von den Teammitgliedern ein hohes Maß an **Selbstdisziplin** und **Zeitmanagement**, was nicht für alle einfach ist.
6. Ohne formale Hierarchien müssen sich Teammitglieder gegenseitig vertrauen und eine Kultur der **psychologischen Sicherheit** schaffen.
7. Die **Balance** zwischen **Autonomie** und der Notwendigkeit zur **Koordination** mit anderen Teammitgliedern kann schwierig sein.

4. Methodenkoffer und Beratungsansätze von selbstorganisierten Teams

Nachfolgend erfolgt eine Kurzübersicht hilfreicher Beratungsansätze oder Methoden, um Teams und Führungskräfte in Transformationsprozessen zur Selbstorganisation als Berater:in zu begleiten.

5.1. Arbeit mit Glaubenssätzen

Glaubenssätze sind gebündelte Erfahrungen und tiefverankerte Überzeugungen. Sie sind Sätze, die immer wieder fallen und die Veränderung blockieren können. Je komplexer die Welt, desto mehr kann an den verinnerlichten Überzeugungen festgehalten werden, da sie einen Schutzschild gegen Unsicherheit und Angst bieten.



Bühne: Auf diese Überzeugungen sind wir stolz.

Werkstatt: Das würde wir gerne laut und überzeugt sagen können, aber daran müssen/wollen wir noch arbeiten.

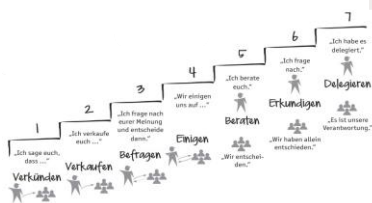
Museum: Überzeugungen, die wichtig für uns waren, aber die wir nicht mehr brauchen, die uns nicht (mehr) voranbringen.

Deponie: Diese Überzeugungen wollen wir loslassen und entsorgen.

5.2. Verantwortungsbereich abstecken

Delegation Poker ist ein spielerisches Werkzeug, das Teams dabei unterstützt, Klarheit über Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten zu gewinnen. Es wird häufig in agilen Arbeitsmethoden eingesetzt, um die Delegation von Entscheidungen zu erleichtern und transparent zu machen. Das Ziel von

Erläuterung der Delegationsstufen:



1. Ich **verkünde**: Die Person entscheidet eigen ständig und trifft alle Entscheidungen alleine.
2. Ich **verkaufe** euch meine Entscheidung.
3. Ich **befrage** euch und sammle eure Meinungen, entscheide aber selbst.
4. Wir **einigen** uns und entscheiden gemeinsam auf Augenhöhe.
5. Ich **berate** euch, aber ihr als Team entscheidet.
6. Ich **erkundige** mich nach eurer Entscheidung.
7. Ich **delegiere** (Selbstorganisation): Die Person delegiert die Entscheidungsbefugnis vollständig an andere.

Delegation Poker ist es, ein gemeinsames Verständnis darüber zu entwickeln, welche Entscheidungen in welchem Maß von Führungskräften oder Teams getroffen werden. Es hilft, die Balance zwischen zu viel und zu wenig Delegation zu finden. Die Visualisierung kann durch Bodenanker erfolgen und soziometrischer Aufstellungen im Raum erfolgen.

(Thonet, 2024, S. 299 f.)

5.3. Entscheidungsfindung

Verfahren zur Entscheidungsfindung werden umso gerechter erlebt, umso mehr die Beteiligten die Erfahrung machen,

- dass sie angehört und ihre Argumente berücksichtigt werden,
- dass die Entscheider:innen sich umfassend informieren und ihre Entscheidungskriterien transparent machen
- dass Einwände oder spätere Korrekturen möglich sind. (Brinkmann & Schattenhofer, 2022, S. 50)

Nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht zu Methoden der Entscheidungsfindung und dem jeweiligen Fokus der erforderlichen Entscheidung.

Unterschiede und Besonderheiten wichtiger kollegialer Entscheidungswerkzeuge							
Entscheidungswerkzeug	Fokus	Veto*-Option	Objekt (Menge)	Teilnehmer (max. phys./elektr.)	Dauer	Moderation	Besonderheit
Aus der Mitte wählen	Ressourcen qualitativ optimieren	Möglich	Personen (n aus m)	3 – 20 (50 / 0)	0:01 – 0:05	Sehr einfach	Versuchsweise, Abbruch nach 5 Min.
Kollegiale Rollenwahl (Soziokratische Rollenwahl)	Ressourcen qualitativ optimieren	Nein	Personen (n aus m)	2 – 20 (40 / 80)	0:10 – 0:30	Einfach	Positives Feedback, breitere Machtverteilung
Widerstandsabfrage (Systemisches Konsensieren)	Einwände quantitativ minimieren	Möglich	Inhalte (1 aus n zzgl. Ist-Situation)	1 – 15 (40 / n)	0:01 – 0:15	Einfach	Einfachheit
Kollegiale Einwandintegration (Soziokratischer Konsent)	Einwände inhaltlich minimieren	Ja	Inhalt (ja/nein)	2 – 11 (20 / 0)	0:20 – 1:10	Anspruchsvoll	Hohe Entscheidungsqualität, Akzeptanz
Themenzentrierte Einwandintegration (TZI)	Einwände inhaltlich minimieren	Nein	Inhalt (ja/nein)	12 – 250 (250 / 0)	0:40 – 1:30	Aufwändig	Für große Gruppen
Konsultativer Fallentscheid (Konsultativer Einzelentscheid)	Einwände inhaltlich minimieren	Nein	Entscheidungsauftrag + Person (1)	1 (3 / 0)	Tage – Wochen	Mittel – anspruchsvoll	Effizient für kontroverse und anspruchsvolle Entscheidungen
Entscheidungsrat (Dynamic Facilitation)	Weisheit einer Gruppe nutzen	Nein	Inhalt (1 Thema)	4 – 10 (12 / 0)	Stunden – Tage	Anspruchsvoll	Ausgewogene und reife Lösungen für große Organisationen
Universelles Entscheidungsverfahren	Einwände quantitativ minimieren	Spezifisch pro Option möglich	Inhalte, Personen, Verfahren (n aus m)	2 – 15 (40 / n)	0:03 – 0:15	Einfach	Universalität, gut für Team-Board (Führungsmonitor)
Zustimmungsabfrage (Mehrfach-Bepunktung)	Zustimmung quantitativ maximieren	Nein	Personen oder Inhalte (1 aus n)	2 – 40 (60 / n)	0:10 – 0:30	Einfach	Einfachheit
Mehrheitsentscheidung (Einfach-Bepunktung)	Zustimmung quantitativ maximieren	Nein	Personen oder Inhalte (1 aus n)	2 – 60 (150 / n)	0:10 – 0:30	Einfach	Mäßige bis geringe Akzeptanz

© Kommerzielle Nutzung bei Nennung der Rechteinhaber erlaubt: Bernd Oestereich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>) * Im Wortsinn: Verhindernder oder verzögernder Einwand **beachtenswert** **wichtiges Merkmal**

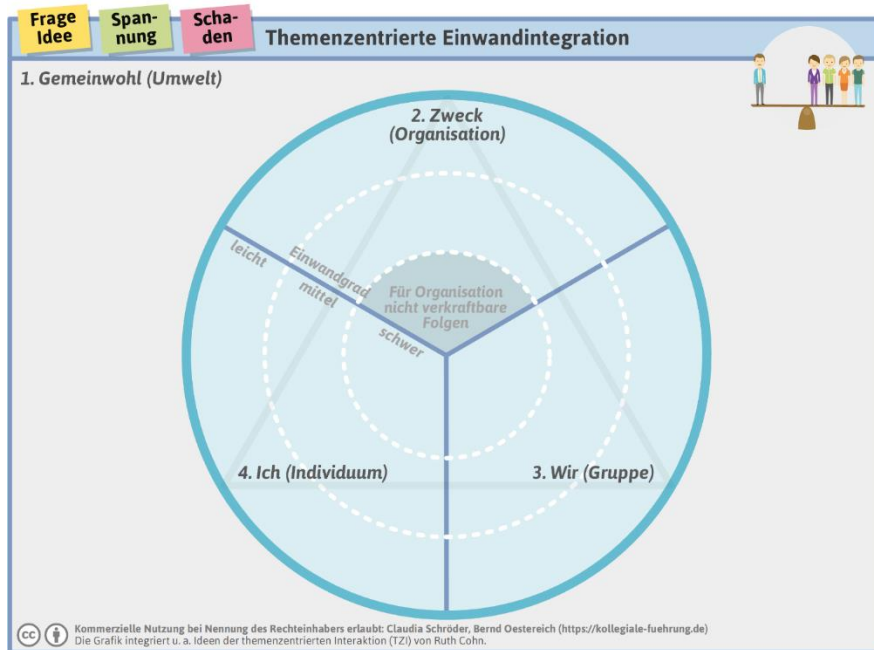
(Oesterreich & Schröder, 2019, S. 146)

Quelle: [DL#04000: Übersicht-Entscheidungswerkzeuge.png - Werkstatt für Kollegiale Führung \(kollegiale-fuehrung.de\)](#)

5.4. Die Themenzentrierte Einwandintegration

Die themenzentrierte Einwandintegration ist ein Konzept, mit dem Einwände und Ideen einer Gruppe in einen Entscheidungsvorschlag integriert werden können. Es ist eine Synthese aus Einwandintegration und dem Vier-Felder-Modell von Ruth Cohn. Dabei werden folgende Schritte durchlaufen:

1. Vorschlag erläutern
2. In Kleingruppen Verstandenes würdigen
3. Fragen, Einwände und Ideen identifizieren und sammeln
4. Einwände und Ideen integrieren
5. Würdigung aller gesammelten Beiträge
6. Entscheidung zum weiteren Vorgehen,
 - Die Ideen und Beiträge aufgreifen und weiterbearbeiten
 - Den Vorschlag vorläufig oder endgültig zurückziehen
 - Eine weiterentwickelte oder angepasste Entscheidung treffen



Quelle: <https://kollegiale-fuehrung.de/download-material/dl10000-tze-b-png/>

Perspektiven:

Ich: Betrifft die Frage ein individuelles oder persönliches Bedürfnis oder Interesse?

Wir: Betrifft die Frage ein Bedürfnis oder Interesse einer Gruppe, eines Teams oder einer Organisationseinheit?

Organisationszweck: Betrifft die Frage die Interessen der Gesamtorganisation oder den Sinn und Zweck der Organisation als Ganzes?

Gemeinwohl: Betrifft die Frage die umgebende Umwelt oder Rahmenbedingungen der Organisation, die Gesellschaft, die menschliche Zivilisation oder die Erde (alle Lebewesen) insgesamt?

Je nach verfügbarer Zeit, räumlichen Möglichkeiten und stabilen Arbeitsbeziehungen kann mit Rollenübernahmen und Perspektivwechsel gearbeitet werden.

5.5. Reflexionen ermöglichen:

Ein Raum für Reflexion ist in selbstorganisierten Teams unerlässlich, da er zur kontinuierlichen Verbesserung, zur Förderung von Transparenz und Kommunikation, zur Stärkung des Teamzusammenhalts, zur besseren Entscheidungsfindung, zur persönlichen und beruflichen Entwicklung, zur Prävention und Lösung von Konflikten sowie zur Förderung von Innovation und Kreativität beiträgt. Regelmäßige Reflexionsprozesse helfen Teams, ihre Arbeit effizienter zu gestalten, Herausforderungen zu meistern und gemeinsam zu wachsen.

5. Hilfreiche Links:

https://www.managerseminare.de/managerSeminare_TV/Autor-Frdric-Laloux-ueber-die-Sehnsucht-nach-einer-anderen-Art,235575?slider

<https://www.startplatz.de/new-work-die-zukunft-der-arbeitswelt/>

[New Work New Culture – Frithjof Bergmann - New Work New Culture \(newwork-newculture.dev\)](http://NewWorkNewCulture.de)

[Werkstatt für Kollegiale Führung - Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen \(kollegiale-fuehrung.de\)](http://kollegiale-fuehrung.de)

6. Literaturverzeichnis:

- Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiamt: arbor-Verlag.
- Brinkmann, B. J., & Schattenhofer, K. (2022). *Erfolgreiche Teams in der Selbstorganisation: Sechs Aufgaben, damit Teams arbeitsfähig werden - und welche Rolle Führung dabei spielt*. München: Vahlen.
- Edmondson, A. C. (2021). *Die angstfreie Organisation*. München: Vahlen.
- Giernalczyk, T., Albrecht, Carla, & Bauernschmitt, F. (Juni 2019). Zwischen Angst und Leidenschaft - eine psychodynamische Perspektive auf Emotionen im New Work. *OSC - Organisationsberatung Supervision Coaching*, S. 143-157.
- humanfy*. (26. 05 2024). Von www.humanfy.de: <https://humanfy.de/new-work-charta/> abgerufen am 06.06.2024.
- Joana Breidenbach, B. R. (2019). *New Work needs Inner Work*. München: Vahlen.
- Jürgen Hoffmann, S. R. (2018). *Agile Unternehmen*. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Lohmer, M., & Möller, H. (2014). *Psychoanalyse in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2019). *Agile Organisationsentwicklung*. München: Vahlen.
- Starker, V. (2021). *Ich war noch niemals in New Work: Ameise Ada und ihre Vision vom agilen Ameisenhaufen*. Berlin: Rosenberg Verlag.
- thinkplayful.de*. (26. 05 2024). Von <https://thinkplayful.de>: <https://thinkplayful.de/new-work-eine-reise-in-die-neue-arbeitswelt-ohne-buzzword-und-bullshit-bingo/> abgerufen am 06.06.2024.
- Thonet, C. (2024). *Agiler Coach: Skills und Tools. Kompetenzensammlung für die Team- und Mitarbeiterentwicklung auf dem Weg zur agilen Transformation*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Kontakt:

Annett Saal
Saselheider Straße 55, 22159 Hamburg

Tel.: 040-46 85 68 07

Mobil: 0160-8403288

annett.saal@as-coaching-supervision.de

<https://saal-supervision.de>