

Agiles Arbeiten in der Erwachsenenbildung: Methodenhandbuch



IMPRESSUM

Heidi Gaube, Christine Gediga, Nina Hoffer, Valentina Pettinger,
Karin Siepmann, Yvonne Skowronek

Dieses Handbuch wird im Rahmen des EU Erasmus+ geförderten Projekts Agile Welten veröffentlicht (2026).

Agile Welten - Zukunft der Erwachsenenbildner:innen?
2024-2-AT01-KA210-ADU-000266980

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen der Autorinnen und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der OeAD-GmbH wider. Weder die Europäische Union noch die OeAD-GmbH können dafür verantwortlich gemacht werden.



**Co-funded by
the European Union**

Diese Publikation steht unter der Lizenz Creative Commons 4.0 International (CC BY 4.0).

Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Das bedeutet: Sie darf geteilt, vervielfältigt und bearbeitet werden, sofern die Urheberinnen genannt werden. Die Lizenz gilt für die eigenen Inhalte dieser Publikation. Für zitierte Inhalte Dritter gelten die jeweiligen Rechte der Rechteinhaber:innen.

Weitere Informationen:

<https://www.nowa.at/projekte/internationale-projekte/agile-welten-zukunft-der-erwachsenenbilderinnen-erasmusplus>
<https://www.berufswege-fuer-frauen.de/erasmus/>

Inhaltsverzeichnis

Warum dieses Thema - Eine Einführung	4
Es war einmal... oder: Wenn agile Frauen zusammen arbeiten	4
Wir stellen uns vor...	5
Verein nowa - Training, Beratung, Projektmanagement	5
BerufsWege für Frauen & Social Business Women e. V. (BWfF&SBW)	5
„Agiles Arbeiten“ und Selbst-Organisation Ein Definitions-Versuch für die Erwachsenen-Bildung	7
Erwachsenen-Bildung mit Qualität lebt von den Menschen, die sie tragen	7
So haben wir „Agiles Arbeiten“ für uns definiert	8
Bestandsaufnahme „Agilen Arbeitens“ in der Erwachsenen-Bildung	9
Was wäre wenn...	10
Prinzipien und Werte agilen Arbeitens im Überblick	11
Die fünf Schlüssel-Elemente der Selbst-Organisation nach Frederic Laloux	12
So funktionieren selbst-organisierte Teams	13
Psychologische Sicherheit	15
Soziokratie/Holakratie	17
Ausgewählte Methoden für die Praxis	19
Methode eins: Rede-Runde	20
Methode zwei: Konsent vs. Konsens	22
Methode drei: Widerstands-Abfrage oder „Systemisches Konsensieren“	24
Methode vier: 1-2-4-all	25
Methode fünf: Meinungs-Barometer	27
Fazit	28
Glossar (Begriffe)	29
Tipps und Empfehlungen für die Einführung Agiler Methoden und Selbst-Organisation in der Erwachsenen-Bildung:	31
Schlusswort	33

Warum dieses Thema – Eine Einführung

Es war einmal... oder: Wenn agile Frauen zusammen arbeiten

Es begann an einem Abend nach einem Projektmeeting in einem kleinen Café an einem Fluss. Wir, acht Kolleginnen aus zwei Organisationen aus der Erwachsenen-Bildung, seit Jahren verbunden durch gemeinsame Projekte, saßen nach einem intensiven Arbeitstag noch zusammen. Wir sprachen über dies und das. Und plötzlich ging es nicht mehr nur um Projekte, sondern um die eigene Arbeit, die täglichen Herausforderungen und die vielen Jahre Erfahrung, die wir miteinander teilten.

Zwischen Reflexion, Austausch und gemeinsamem Lachen tauchte eine Idee auf, die den weiteren Verlauf des Abends prägen sollte: „Agiles Arbeiten“ und Selbst-Organisation.

Was zunächst wie ein Schlagwort klang, entwickelte schnell eine unerwartete Anziehungskraft. Könnte das der Ansatz sein, der die Arbeit nicht nur erleichtert, sondern auch die Erwachsenen-Bildung insgesamt ein Stück weiterbringt? Einer, von dem nicht nur wir selbst und Kolleginnen und Kollegen in der Erwachsenen-Bildung, sondern auch unsere Teilnehmenden, und langfristig und groß gedacht auch die Gesellschaft als Ganzes profitieren würden?

Im Arbeitsalltag ist der Schub zur Digitalisierung für alle zu spüren. Sich ständig verändernde Rahmenbedingungen und steigende Anforderungen haben den Arbeitsalltag längst verändert - die internen Strukturen sind jedoch oft dieselben geblieben.

Mitarbeitende fühlen sich zunehmend überlastet, zwischen operativer Arbeit, wachsender Dokumentation und anspruchsvollen Zielgruppen. Führungskräfte suchen nach dem richtigen Maß zwischen Kontrolle und Vertrauen. Und dabei gerät eine entscheidende Erkenntnis oft in den Hintergrund: Diejenigen, die täglich in der Praxis arbeiten, wissen am besten, wie gute Arbeit gelingt.

An diesem Abend wurde klar, dass es mehr braucht als kleine Anpassungen. Es braucht neue Formen der Zusammenarbeit, mehr Raum für Selbst-Organisation und ein gemeinsames Verständnis davon, wie wir Arbeit gestalten: flexibel, wirksam und auf Augenhöhe. Aus dieser Erkenntnis entstand der Wunsch, sich tiefer mit „Agilem Arbeiten“ in der Erwachsenen-Bildung auseinanderzusetzen, und die Ergebnisse dieser Auseinandersetzung an Kolleginnen und Kollegen in der Erwachsenen-Bildung weiterzugeben. Das Erasmus+-Projekt „Agile Welten: Zukunft der Erwachsenenbildner:innen“ war „geboren“.

Dieses Handbuch fasst die Ergebnisse aus dem Projekt zusammen. Es lädt dazu ein, den Weg von Agilem Arbeiten und Selbst-Organisation in Teams in der Erwachsenen-Bildung weiterzudenken, auszuprobieren und gemeinsam zu gestalten.

Wir stellen uns vor...

Die Menschen hinter dieser kleinen Geschichte und spätere Projekt-Partnerinnen sind Mitarbeiterinnen der beiden gemeinnützigen Vereine nowa aus Graz und Berufswege für Frauen & Social Business Women aus Wiesbaden.

Verein nowa - Training, Beratung, Projektmanagement

... setzt sich für die Gleichstellung aller Geschlechter und eine gerechte, vielfältige Gesellschaft ein. Unser Ziel ist es, strukturelle Rahmen-Bedingungen so zu gestalten, dass Frauen in allen Bereichen gleichberechtigt am Leben teilhaben können - von Arbeitsmarkt und Wirtschaft über Bildung und Politik bis zur Regionalentwicklung. Wir erweitern Handlungs-Spielräume, indem wir innovative Projekte entwickeln und umsetzen. So sorgen wir dafür, dass bestehende Benachteiligungen abgebaut werden, und wirken Geschlechterrollen entgegen, die einengen. Dabei verstehen wir Gleichstellung als strukturelle Aufgabe, die nachhaltige Veränderungen erfordert. Wir arbeiten partnerschaftlich mit Frauen*, Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Einrichtungen, um gemeinsam wirksame Lösungen zu entwickeln. Unser Anspruch ist klar: Wir treten für die selbstbestimmte Teilhabe aller Menschen in ihrer Vielfalt ein und gestalten aktiv den Weg zu mehr Gleichstellung.

BerufsWege für Frauen & Social Business Women e. V. (BWfF&SBW)

... begleitet seit 1988 Frauen in Wiesbaden, Hessen und bundesweit in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung. Unsere Mission ist es, berufliche Gleichstellung zu fördern und Frauen beim Wiedereinstieg, der beruflichen (Neu-)Orientierung, der Integration in den Arbeitsmarkt und dem Aufbau einer selbstständigen Existenz zu begleiten und zu unterstützen. Bei allen Angeboten steht im Vordergrund, gemeinsam mit den Frauen zu arbeiten, ihnen professionelle und innovative Wege zu zeigen, wie sie ihre Zukunft gestalten können und das individuelle Potenzial der Frauen zu stärken.¹

Von individueller Beratung und Coaching über Qualifizierung zu beruflichen Themen und zur Karriere-Entwicklung bis zum Erlernen und Ausweiten digitaler Fähigkeiten und Infos zu Selbstständigkeit und Gründung bietet BWfF&SBW alles, was Frauen für ihre berufliche und persönliche Entwicklung brauchen. Zudem unterstützen wir Migrantinnen bei ihrer beruflichen und gesellschaftlichen Integration.

¹ Leitbild von BWfF&SBW

Die Qualität unserer Arbeit wurde u. a. nach AZAV² zertifiziert und mit dem Deutschen Diversity-Preis ausgezeichnet.

Die Zielgruppen des Vereins sind Frauen unterschiedlicher Altersgruppen und Bildungswege, Frauen in finanziellen Abhängigkeiten, Frauen in Teilzeitbeschäftigung oder erwerbslos, Frauen, die in den Beruf zurückkehren wollen und Frauen mit eingeschränkten Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt sowie Gründerinnen und Frauen, die soziale unternehmerische Ideen verfolgen. Die Angebote sind inklusiv, damit Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten davon profitieren können. BWfF&SBW arbeitet eng mit regionalen Netzwerken und professionellen Trainerinnen zusammen und ist dadurch gut in die arbeitsmarkt- und frauen-politische Landschaft eingebunden.

Ein prägendes Element der Organisations-Struktur ist das agile Arbeiten. BWfF&SBW setzt auf flache Hierarchien, kurze Kommunikations-Wege und eine Projekt-Organisation, die den Mitarbeiterinnen viel Selbstverantwortung ermöglicht. Kollaborative digitale Werkzeuge sind fester Bestandteil des Arbeits-Alltags. Wiederholte Abstimmungs-Prozesse helfen beim Weiterentwickeln von Projekten³ und Arbeits-Abläufen und sorgen für Transparenz im Team. Die Qualifikation der Mitarbeiterinnen zu agilen Methoden stärkt die interne Kultur. Denn wir sind überzeugt, dass agile Selbst-Organisation eine zeitgemäße Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung ist, und sowohl für Organisationen als auch für Lernprozesse in der Erwachsenen-Bildung essentiell ist. Diesen agilen Ansatz haben wir auch auf die Lern-Angebote und Workshops von BWfF&SBW übertragen. Wir begleiten die Teilnehmerinnen beim selbstorganisierten, kollaborativen und selbstbestimmten Lernen. Das stärkt und fördert die Eigen-Verantwortung und macht die Frauen fit und resilient für die Herausforderungen der Zukunft, wie eine zunehmend digital geprägte Arbeitswelt. Wir schaffen die passende Umgebung, dass das Lernen flexibel, partizipativ und an den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen ausgerichtet ist.

² Akkreditierungs- und Zulassungs-Verordnung Arbeits-Förderung

³ vgl. auch: Iteratives Arbeiten im Projektmanagement als agile Methode wie Scrum mit Planen-Testen-Verbessern-Zyklen

„Agiles Arbeiten“ und Selbst-Organisation Ein Definitions-Versuch für die Erwachsenen-Bildung

Selbst-Organisation und „Agiles Arbeiten“ halten zunehmend Einzug in den beruflichen Alltag, auch und gerade in der Erwachsenen-Bildung. Dabei ist Selbst-Organisation nicht nur ein ergänzendes Element, sondern ein zentraler Eckpfeiler agiler Arbeitsweisen. „Agiles Arbeiten“ zeichnet sich aus durch Flexibilität, Handlungsfähigkeit und eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Lernenden. Unter diesen Voraussetzungen können Lehrende in der Erwachsenen-Bildung ihre Aufgaben effizienter und erfüllender gestalten. Mit spürbar positiven Auswirkungen auf die Lern-Prozesse und Lern-Erfahrungen der Teilnehmenden.

Erwachsenen-Bildung mit Qualität lebt von den Menschen, die sie tragen

Fachkräfte in der Erwachsenen-Bildung stärken ihre professionelle Rolle: Sie vermitteln Wissen und begleiten gestaltend Lern- und Entwicklungs-Prozesse. Selbst-Organisation und agile Prinzipien fördern dabei demokratische Handlungs-Prozesse innerhalb von Organisationen und tragen dazu bei, Partizipation und Selbst-Ermächtigung sowohl bei Mitarbeitenden als auch bei Teilnehmenden der Erwachsenen-Bildung zu stärken. Bildung spielt eine Schlüsselrolle für ein friedliches Zusammenleben, gesellschaftliche Teilhabe und ein verantwortungs-bewusstes Miteinander in einer demokratischen Gesellschaft. Daraus ergibt sich ein klarer Auftrag für die Erwachsenen-Bildung: Menschen zu ermutigen und zu befähigen, ihr Leben selbstwirksam zu gestalten und aktiv an sozialen sowie wirtschaftlichen Prozessen mitzuwirken.

Erwachsenen-Bildung mit Qualität lebt von den Menschen, die sie tragen. Sie braucht Mitarbeitende, die über die notwendigen Ressourcen, Kompetenzen und Handlungsspielräume verfügen, um flexibel und zielgruppen-gerecht auf gesellschaftliche Anforderungen reagieren zu können und gleichzeitig den sich stetig verändernden Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden. Und sie übernehmen eine Vorbildfunktion: als Wissens-Vermittelnde, Begleitende und Impuls-Gebende für gleichberechtigte Teilhabe.

„Agiles Arbeiten“ und Selbst-Organisation leisten hierzu einen wesentlichen Beitrag. Sie fördern eine Kultur der Augenhöhe und der Inklusion, unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Bildung oder Position. Gleichzeitig erleichtern sie die Arbeit in Bildungseinrichtungen, da sie Transparenz schaffen, Kommunikations-Wege verkürzen und

Verantwortlichkeiten klarer strukturieren. Denn wie Entscheidungen getroffen und Aufgaben verteilt werden, ist oft von gesellschaftlichen Macht-Asymmetrien geprägt. Hier soll dieses Handbuch unterstützen: Es sensibilisiert für bestehende Ungleichheiten und zeigt Wege, wie durch agile Methoden und selbstorganisierte Arbeitsformen mehr Gerechtigkeit, Transparenz und Partizipation in der Erwachsenen-Bildung gefördert werden können.

So haben wir „Agiles Arbeiten“ für uns definiert

Wir haben uns intensiv mit der Definition von „Agilem Arbeiten“ auseinandergesetzt und herausgefunden, dass viele unterschiedliche Ansätze existieren. Eine allgemein-gültige Definition haben wir nicht gefunden. Also haben wir uns gemeinsam überlegt: Was bedeutet „Agiles Arbeiten“ für uns in der Erwachsenen-Bildung, im Kontext unserer Arbeit und unserem Aufgabenfeld. Das Ergebnis:

„Agiles Arbeiten“ bedeutet, dass Teams ihre Aufgaben eigenständig und gemeinschaftlich, transparent, selbstorganisiert und mit klaren Rollen, so gestalten, dass durch kurze Planungs-Phasen, Feedback und flexible Anpassungen Angebote entstehen, die zu den Bedürfnissen der Menschen und des Arbeitsmarktes passen.

Bestandsaufnahme „Agilen Arbeitens“ in der Erwachsenen-Bildung

Zu Beginn unseres Projekts wollten wir herausfinden, ob und in welcher Form Ansätze des „Agilen Arbeitens“ in der Erwachsenen-Bildung gelebt werden. Dafür haben wir Fragebögen an Organisationen der Erwachsenen-Bildung versendet, uns mit Menschen mit entsprechender Expertise ausgetauscht und unsere eigenen Erfahrungen reflektiert. Die Auswertung von 65 Fragebögen aus Österreich, Deutschland und weiteren EU-Ländern lässt sich so zusammenfassen:

- Die Mehrheit der Organisationen ist klein: 56 % haben weniger als 25 Mitarbeitende.
- Entscheidungen werden überwiegend hierarchisch getroffen, teilweise jedoch auch partizipativ.
- Im Umgang mit Konflikten zeigt sich ein gemischtes Bild: Während 50 % auf Offenheit setzen, neigen 25 % eher zur Vermeidung.
- Die Fehlerkultur wird mehrheitlich als positiv wahrgenommen, gleichzeitig wird der Zugang zu Informationen in 63 % der Fälle als lückenhaft beurteilt.
- Qualität wird vor allem über Sinnhaftigkeit, Weiterentwicklung und Zielgruppen-Orientierung definiert.
- 30 % der Organisationen haben in letzter Zeit strukturelle Veränderungen durchlaufen.
- Es besteht ein deutliches Interesse an Know How zu agilen Arbeitsweisen und psychologischer Sicherheit.

Aus den Gesprächen mit Expertinnen und Experten haben wir zusammenfassend unter anderem folgende Erfahrungen mitgenommen:

- Wenn Mitarbeitende aktiv in Entscheidungs-Prozesse eingebunden sind, tragen sie diese auch mit.
- Es lohnt sich, sich auf gemeinsame Aushandlungs-Prozesse, wie Entscheidungen gefällt werden sollen, einzulassen.
- Es muss gut überlegt werden welche Kommunikations-Tools und Methoden für welchen Informationen verwendet werden.
- Es muss Unterstützungs-Strukturen für das Bearbeiten von Konflikten geben.
- Nicht alle wollen mitentscheiden. Manche sind durch Mitentscheidung überfordert.
- Selbst-Organisation einzuführen braucht Ressourcen und alle müssen eingebunden sein.
- Die Ziele müssen klar und transparent sein. Der Weg dorthin kann selbstorganisiert und flexibel erfolgen.
- Selbst-Organisation gibt Freiheit in der Gestaltung der Arbeit.
- Transparenz erhöht Verständnis für Rahmenbedingungen.
- Nicht nach Zustimmung fragen, sondern nach Ablehnung, ist oft sinnvoller.

Was wäre wenn...

... die Erwachsenen-Bildung agil arbeiten würde? Was können Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken „Agilen Arbeitens“ in der Erwachsenen-Bildung sein? Diese Fragen haben wir uns im Projekt gestellt und sind zu diesen Ergebnissen gekommen:

Stärken:

„Agiles Arbeiten“ setzt auf Flexibilität, offene Kommunikation und gemeinsame Verantwortung, so dass alle für ihre eigene Arbeit und für das Gesamtziel verantwortlich sind.

Aufgaben werden nach Kompetenzen vergeben, Selbstbestimmung und Kreativität werden gefördert, und Wissen ist für alle zugänglich.

Der Fokus liegt auf Zusammenarbeit, wodurch auch Backups bei Ausfällen besser funktionieren.

Schwächen:

Selbst-Organisation kann überfordern, Druck und Unsicherheit auslösen. Und sie funktioniert nicht ohne Reifegrad, klare Werte und ein gemeinsames Grundverständnis.

Es braucht Zeit, neue Methoden zu lernen und Gewohnheiten zu ändern. Außerdem fehlen oft klare Regeln und Zuständigkeiten, besonders bei unangenehmen Aufgaben.

Und es gibt mögliche Herausforderungen wie Angst vor Machtverlust, externe Anforderungen oder die Erwartung, dass „Agiles Arbeiten“ ein „Allheil-Mittel“ ist.

Chancen:

Mehr Gestaltungs-Spielraum stärkt Eigenverantwortung, gemeinsame Entscheidungen und die Fähigkeit, flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

Gleichzeitig fördert „Agiles Arbeiten“ Wertschätzung, konstruktive Zusammenarbeit und Arbeits-Zufriedenheit. So macht es die Organisation als Arbeitgeber attraktiver.

Insgesamt trägt „Agiles Arbeiten“ zu mehr Professionalität und einem besseren Verständnis von Abläufen und Verantwortung bei.

Risiko:

Viel Mitbestimmung führt zu Unsicherheit, weil nicht alle Mitarbeitenden selbstständig arbeiten wollen und klare Anweisungen vermissen.

Alles wird von allen entschieden, alle dürfen überall mitreden, führt zu fehlender Kontrolle, mangelnder Koordination und erschwert effektive Prozess- und Arbeits-Abläufe.

„Agiles Arbeiten“ wird oft nur als „Pflaster“ genutzt, Mitbestimmung als „Belohnung“, während Ressourcen wie Personal und Geld knapp sind. Dadurch entstehen stiller Widerstand und Flucht vor Verantwortung.

Ausgewählte theoretische Ansätze

Im Folgenden geben wir einen Überblick über die zentralen Eckpunkte und Schlüssel-Faktoren „Agilen Arbeitens“, die für uns im Projekt relevant waren. Dabei stellen wir die grundlegenden Prinzipien und Werte sowie theoretische Ansätze vor, mit denen wir uns intensiv auseinandergesetzt haben.

Prinzipien und Werte agilen Arbeitens im Überblick

Für „Agiles Arbeiten“ sind einige grundlegende Voraussetzungen entscheidend, damit ein Team effektiv und eigenständig funktionieren kann. Eine zentrale Rolle spielt dabei die psychologische Sicherheit⁴: Team-Mitglieder trauen sich, ihre Meinung offen zu äußern, Fragen zu stellen und auch Fehler einzugestehen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Nur in einem solchen vertrauensvollen Umfeld wird Lernen möglich und eine kontinuierliche Verbesserung gefördert.

Ebenso wichtig ist das Verantwortungs-Gefühl, das sogenannte psychological ownership. Jedes Team-Mitglied versteht sich nicht nur als ausführende Person, sondern fühlt sich auch aktiv für die gemeinsamen Aufgaben und Ergebnisse verantwortlich. Dieses innere Engagement stärkt die Eigen-Initiative und wirkt sich positiv auf die Qualität der Arbeit aus. Ergänzend dazu braucht es einen gemeinsamen Sinn und geteilte Werte. Ein klar formuliertes Ziel und ein gemeinsames Verständnis darüber, warum die Arbeit wichtig ist, schaffen Orientierung und fördern den Zusammenhalt im Team.

Wenn diese drei Voraussetzungen erfüllt sind, kann ein Team sich selbst organisieren und regulieren: Entscheidungen werden eigenständig getroffen, Herausforderungen gemeinsam bewältigt und die Zusammenarbeit entwickelt sich kontinuierlich weiter. Dies ist ein wesentlicher Erfolgs-Faktor für „Agiles Arbeiten“.

Agile Werte

- Mut / Fehler-Kultur
- Offenheit
- Respekt
- Psychologische Sicherheit
- Fokus / Konzentriertes Arbeiten / Selbst-Management
- Einfachheit / weniger Komplexität / Selbst-Reflexion
- Selbst-Verpflichtung / Eigen-Verantwortung / Verantwortungs-Bereitschaft
- Commitment / klare und transparente Rahmen-Werke / transparente Vereinbarungen zu Zielen und Aufgaben

⁴ psychological safety

Eckpunkte „Agilen Arbeitens“⁵:

- Teams organisieren sich selbst
- Keine klassischen Hierarchien, sondern mit klar definierten Rollen unterstützen statt kontrollieren
- Verantwortung und Entscheidungs-Kompetenz liegen im Team
- Anforderungen werden laufend angepasst
- Flexibilität und Veränderungs-Bereitschaft
- Regelmäßige Rückschau zur Selbst-Reflexion
- Offenheit über Fortschritte, Hindernisse und Erfolge
- Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen
- Kurze Kommunikations-Wege
- Transparenz
- Enge Zusammenarbeit im Team und regelmäßige Team-Meetings

Die fünf Schlüssel-Elemente der Selbst-Organisation nach Frederic Laloux⁶⁷

In seinem Buch „Reinventing Organizations“ beschreibt Frederic Laloux, wie sich die Zusammenarbeit von Menschen entwickelt hat, und stellt ein neues Modell der Organisation vor. Basierend auf der sogenannten Integral-Theorie analysiert er, wie sich Paradigmen des Managements von autoritären Hierarchien zu selbst-verwalteten, „tealen“ Strukturen wandeln. Diese Form der Organisation bricht mit klassischen Befehls-Ketten und setzt auf Selbst-Management, Ganzheitlichkeit und einen gemeinsamen sinnstiftenden Zweck.

Das Buch ist ein praktischer Leitfaden für Führungs-Kräfte und Teams, die starre Systeme überwinden wollen und lebendige, anpassungs-fähige Formen der Zusammenarbeit etablieren möchten.

Ken Wilber betont in seinem Vorwort zum Buch, wie bedeutend dieser Wandel ist, um menschliches Bewusstsein und Potenzial im geschäftlichen Kontext entfalten zu können.

⁵ Allmers, Swantje; Trautmann, Michael; Magnussen, Christoph: On the Way to New Work - Wenn Arbeit zu etwas wird, das Menschen stärkt, München 2022

⁶ Laloux, Frederic: Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2015

⁷ Laloux, Frederic: The Journey: Video Masterclass, in: Reinventing Organizations, o. D., reinventingorganizations.com (abgerufen am 28.04.2026).

So funktionieren selbst-organisierte Teams

Selbst-Organisation entsteht nicht zufällig. Sie braucht klare Vereinbarungen, Transparenz und passende Instrumente. Die folgenden fünf Elemente bilden dafür die Grundlage.

1. Rollen definieren und Aufgaben verteilen

Selbst-Organisation ersetzt Positionen durch klar definierte Rollen, die flexibel anpassbar sind. Zentrale Fragen:

- Welche Aufgaben gibt es in unserem Team / in unserer Organisation?
- Wie verteilen wir Aufgaben kompetenz-basiert?
- Was machen wir, wenn neue Aufgaben dazu kommen?
- Wie stellen wir sicher, dass auch unangenehme Aufgaben fair verteilt werden?

2. Entscheidungen finden

Entscheidungs-Prozesse sind ein Kernstück der Selbst-Organisation. Wichtig ist, klare Entscheidungs-Verfahren zu definieren.

Zentrale Fragen:

- Wie kommen wir zu Entscheidungen?
- Wie treffen wir sie?
- Welche Methoden / Tools helfen uns dabei am besten?
Ab Seite 19 werden einige Methoden dazu vorgestellt

3. Konflikt-Management

Selbst-Organisation funktioniert nur, wenn Teams lernen, konstruktiv mit Konflikten umzugehen.

Zentrale Fragen:

- Was machen wir, wenn wir uns nicht einig sind?
- Welche Methoden zur Vermeidung und Lösung von Konflikten wollen wir nutzen?
- Wie bleiben wir wertschätzend in unserer Kommunikation?
- Wann ziehen wir externe Unterstützung wie Supervision oder Mediation hinzu?

4. Qualität der Arbeit

Selbst-organisierte Teams übernehmen Verantwortung für ihre Ergebnisse und deren Qualität.

Zentrale Fragen:

- Was setzen wir uns als Maßstab für das Ergebnis unserer Arbeit?
- Wie messen oder überprüfen wir die Qualität?
- Was tun wir, wenn wir unsere Ergebnisse nicht erreichen?
- Was tun wir, wenn wir sie erreichen oder sogar übertreffen?

5. Transparenz

Transparenz ist essentiell, damit Teams eigenständig handeln können.

Zentrale Fragen:

- Wie stellen wir sicher, dass alle Zugang zu den Informationen haben, die sie für ihre Aufgaben benötigen?
- Welche (digitalen) Tools / Methoden können uns dabei helfen?
z. B. zentrales Wiki, Mitarbeitenden-Apps, Schwarzes Brett etc.
- Welche Informationen fließen nur in eine Richtung? Welche hin und her? Bring- oder Hol-Systeme?
- Wie schaffen wir Transparenz in unseren Prozessen, Rollen und Strukturen?



Abbildung 1: Grafik New Work, in Prezi erstellt von Karin Siepmann

Psychologische Sicherheit ⁸

Psychologische Sicherheit ist die Bedingung für und die Folge von agilen Unternehmens- und Arbeits-Organisationen.

Aus Sicht der Mitarbeitenden beschreibt „psychological safety“ eine Arbeits-Atmosphäre, in der sich Mitarbeitende trauen, Risiken einzugehen, offen zu kommunizieren und Fehler zuzugeben, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

Die Organisation bzw. das Unternehmen schafft dafür ein Umfeld, in dem sich Mitarbeitende sicher fühlen und ihre Meinungen, Fragen und Ideen mutig und ohne Angst vor Bestrafung, Lächerlichkeit oder Verurteilung äußern können.

Kern-Aspekte psychologischer Sicherheit im Arbeits-Umfeld

- Offene Kommunikation: Mitarbeitende können Bedenken äußern, Fragen stellen und Ideen einbringen, ohne sich Sorgen um Schuld-Zuweisungen machen zu müssen.
- Fehler-Toleranz: Fehler werden als Möglichkeiten zum Lernen gesehen, nicht als Anlass für Bestrafung oder Kritik.
- Risiko-Bereitschaft: Es ist in Ordnung, kalkulierte Risiken einzugehen und neue Wege zu erforschen.
- Respekt: Alle Mitarbeitenden fühlen sich respektiert und ihre Beiträge werden wertgeschätzt.
- Vertrauen und Unterstützung: Es herrscht ein Klima des Vertrauens untereinander und Führungs-Kräfte bieten Unterstützung und fördern die Entwicklung.

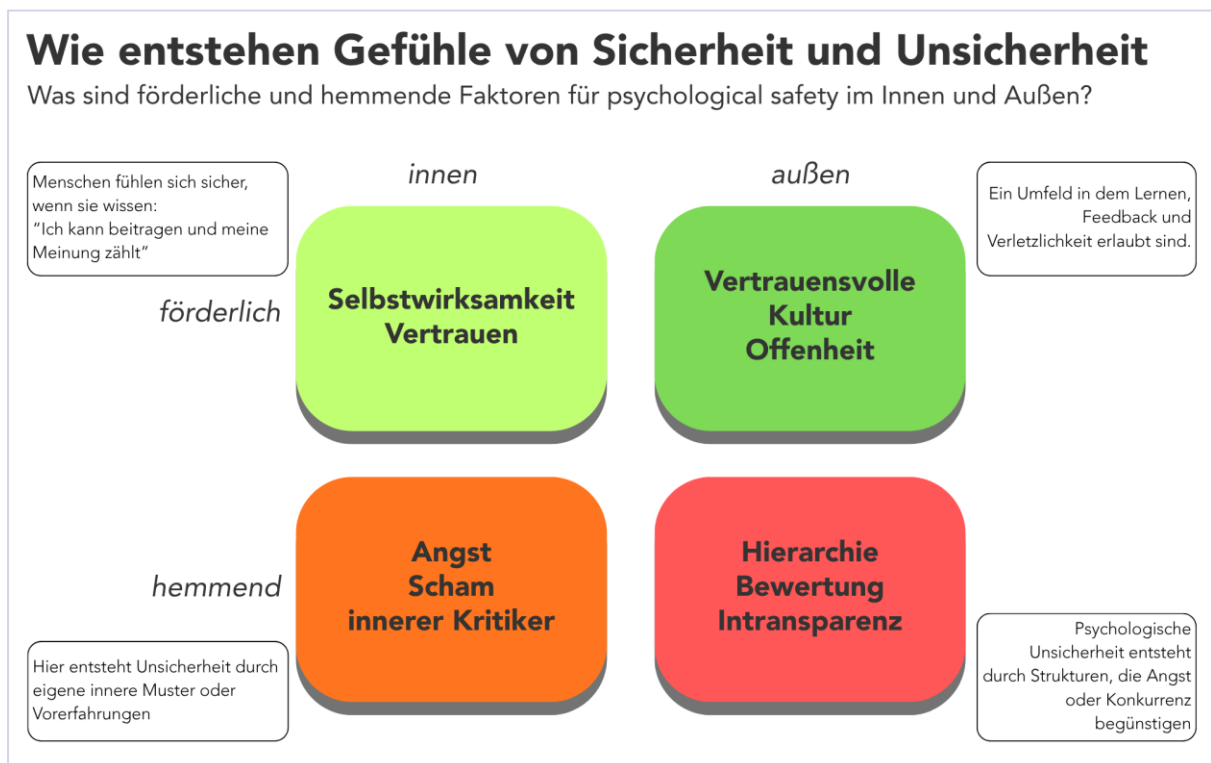


Abbildung 2: Förderliche und hemmende Faktoren für psychological safety, erstellt mit Prezi von Karin Siepmann

⁸ Edmondson, Amy C.: Psychological Safety, amycedmondson.com/psychological-safety (abgerufen am 28.04.2026)

Psychologische Sicherheit in der Praxis - Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Projekt

Diese Fragen haben wir in unserem Workshop zu „Agile Welten“ gestellt und mit den Teilnehmer:innen diskutiert und sie Ihre Antworten auf Kärtchen notieren lassen.

Alle Teilnehmenden haben die vier Fragen offen beantwortet.



Abbildung 3: Illustration zu den Workshop-Ergebnissen

wenn ich darauf
vertrauen kann,
ernst genommen
zu werden

wenn
miteinander statt
übereinander
gesprachen wird

in der
Erwachsenen-
Bildung
unabdingbar

★
wenn ich mich
sicher fühle

Wann spiele ich im Team mit offenen Karten?

immer, weil
Transparenz und
offener Austausch
wichtig sind ★

in einer wohl-
wollenden Team-
Atmosphäre und
mit gegenseitiger
Transparenz

So oft wie
möglich
(siehe „Hidden
Agenda“)

wenn ich
Ungerechtigkeit
wahrnehme

wenn ich mich
nicht ernst
genommen fühle

★
wenn ich merke,
dass sich nichts
ändert

wenn ich mit zu viel
Widerstand
rechnen muss

um
Professionalität
zu wahren

Wann behalte ich Dinge für mich, oder verfolge eine "hidden agenda"?

nicht bewusst

wenn ich andere
nicht verletzen
möchte oder etwas
im Vertrauen
erfahren habe

wenn ich wiederholt
die Erfahrung
gemacht habe, dass
meine Vorschläge
lächerlich gemacht
wurden

★
um andere zu
schützen

Abbildung 4: Illustration zu den Workshop-Ergebnissen

Soziokratie/Holokratie

Während des Projekts haben wir uns auch mit den theoretischen Ansätzen der Soziokratie und Holokratie auseinandergesetzt. Diese Modelle seien hier der Vollständigkeit halber kurz erwähnt, spielen jedoch für unsere Praxis nur eine untergeordnete Rolle. Sowohl für unsere Organisationen der Erwachsenen-Bildung als auch für viele weitere Einrichtungen, mit denen wir im Austausch standen, haben sich diese Ansätze als kaum geeignet erwiesen. Ein wesentlicher Grund dafür liegt in den begrenzten Ressourcen: Die Implementierung solcher Organisations-Formen erfordert erhebliche zeitliche und finanzielle Investitionen, die in unserem Arbeits-Kontext in der Regel nicht zur Verfügung stehen.

Meine Notizen

A large rounded rectangular box with a dashed line border, intended for taking notes. It is connected to a thought bubble labeled 'Meine Notizen'.

Ausgewählte Methoden für die Praxis

Wenn wir in der Erwachsenen-Bildung mit und für unsere Kund:innen arbeiten, arbeiten wir ganz selbstverständlich mit agilen Methoden. Denn wir strukturieren Prozesse, moderieren Entscheidungen und gestalten Zusammenarbeit bewusst. Doch im eigenen Team-Alltag vergessen wir oft, diese Werkzeuge auch für uns selbst zu nutzen. Dabei können Methoden des „Agilen Arbeitens“ und der Selbst-Organisation auch im Team-Alltag für mehr Klarheit sowie für leichtere und schnellere Entscheidungen sorgen. Das führt oft zu besseren Ergebnissen, die alle verantwortlich mittragen.

Auch unsere Teams profitieren davon, wenn wir Meetings strukturierter gestalten, Entscheidungen transparenter treffen und neue Formen der Zusammenarbeit testen.

Team-Sitzungen müssen nicht langweilig oder eintönig sein, sie können lebendig, effektiv und inspirierend gestaltet werden.

Wichtig ist, herauszufinden, welche Methoden der agilen Entscheidungs-Findung am besten passen.

Mit den folgenden Impulsen wollen wir dazu ermutigen, Neues auszuprobieren und die eigene Arbeitsweise bewusst weiterzuentwickeln.

Methode eins: Rede-Runde

Die Rede-Runde ist eine moderierte Kommunikations-Methode. Sie ist besonders gut geeignet, wenn größere Entscheidungen im Team zu treffen sind, bei denen alle Beteiligten ihren Standpunkt einbringen sollen. Ziel ist es, einen Raum zu schaffen, in dem alle Stimmen gehört werden und eine Entscheidung getroffen wird, hinter der das gesamte Team steht. Die Rede-Runde wird oft gemeinsam mit der Konsent-Methode angewendet, bei der eine Entscheidung getroffen wird, solange niemand einen schwerwiegenden, begründeten Einwand hat.⁹

Ziel der Methode

- gleichberechtigte Beteiligung fördern
- vielfältige Perspektiven sammeln
- gemeinsames Verständnis stärken
- respektvolle Gesprächs-Kultur schaffen
- bei Entscheidungen helfen, die vom gesamten Team getragen werden sollen
- Konsent finden



Abbildung 5: Illustration Rede-Runde (KI generiert)

⁹ siehe Methode zwei: Konsent vs. Konsens

Ablauf

1. Einführung und Fragestellung

Die Moderation formuliert zu Beginn eine Frage, die entschieden werden soll (z. B. „Sollen wir dieses Projekt einreichen?“ oder „Welche Bedingungen braucht es für eine Öffnung des Lehrgangs für neue Zielgruppen?“).

2. Erste Rede-Runde

Alle Team-Mitglieder äußern der Reihe nach ihre Gedanken, Gefühle und Einschätzungen zur Frage. Wichtig dabei:

Jede Person spricht so lange, wie sie möchte oder braucht. Niemand unterbricht. Es wird nicht diskutiert. Es geht nur darum, sich individuell mitzuteilen. Die Beiträge können zustimmend, ablehnend, fragend oder reflektierend sein.

3. Weitere Runden

Nach der ersten Runde fragt die Moderation, ob eine weitere Runde gewünscht wird. Oft entstehen neue Gedanken erst durch das Zuhören. Jede weitere Runde erfolgt in derselben Reihenfolge wie die erste und erlaubt jeder Person erneut zu sprechen, wenn sie möchte. Personen, die nichts mehr beitragen wollen, geben weiter. Das geht so lange, bis keine Person mehr etwas beisteuern möchte und oder das Team eine innere Klarheit erreicht hat.

4. Abschluss und Entscheidung

Nachdem alle Beiträge gehört wurden, kann die Moderation: einen Konsent-Vorschlag formulieren und die Gruppe in einen formalen Entscheidungs-Prozess (z. B. Abstimmung) führen.

Methode zwei: Konsent vs. Konsens

Die Methode ähnelt der Widerstands-Abfrage¹⁰. Nicht alle müssen begeistert sein und „Ja“ sagen. Das Ziel ist, eine Entscheidung zu treffen, die „gut genug für jetzt und sicher genug ist, um es zu versuchen“. Das heißt, nicht alle müssen zustimmen, sondern es gibt keinen „schwerwiegenden Einwand“, zum Beispiel, dass die Entscheidung dem Team oder der Organisation schadet.

Ziel der Methode

- Ein breiterer Toleranz-Bereich führt zu schnelleren Entscheidungen.
- Projekte und Ideen können schneller umgesetzt werden.
- Teams bleiben handlungsfähig, da eine Meinung oder der Widerstand einer einzelnen Person oder Gruppe Entscheidungen nicht blockiert.
- Alle fühlen sich gehört und übernehmen Verantwortung für die Entscheidung.

Konsens	Konsent
hoher Zeitaufwand	schnelle Handlungsfähigkeit
Gefahr des kleinsten gemeinsamen Nenners	Fokus auf Sichtbarkeit & Machbarkeit
Veto blockiert alles	Einwände verbessern die Lösung
	<i>“Good enough for now, safe enough to try”</i>

Ablauf

1. Vorstellen der **Idee** des Vorschlags
2. **Verständnis-Runde**: Die Teilnehmenden können Verständnis-Fragen stellen, eine Diskussion oder wertende Reaktionen finden nicht statt.
3. **Meinungs-Runde(n)**: Die Teilnehmenden äußern ihre Meinung zum Vorschlag. Alle kommen nacheinander dran, ohne direkte Reaktion.
4. Vorschlag, **Idee** wird gegebenenfalls **überarbeitet** und **Verbesserungen** werden **integriert**.
5. **Konsent-Runde**: Frage: Gibt es schwerwiegende und begründbare Einwände?¹¹
6. **Beschluss**: „good enough for now, safe enough to try“

¹⁰ siehe Methode drei: Widerstands-Abfrage oder „Systemisches Konsensieren“

¹¹ Als „schwerwiegenden Einwand“ bezeichnet man die **begründete** Befürchtung, dass die Entscheidung der Organisation oder dem Unternehmen schaden könnte.

Ein Beispiel aus der Praxis

Diese Methode hat BWfF&SBW ausprobiert. Aufgabe war, zu entscheiden, ob wir unsere Klientinnen in Zukunft grundsätzlich duzen oder siezen wollen.

Verständnis-Fragen gab es keine, jedoch unterschiedliche Meinungen zum Thema Anrede. Einige waren für ein grundsätzliches Sie in allen öffentlichen Medien und in der Ansprache, andere konnten sich das grundsätzliche Du vorstellen. Bedenken gab es insbesondere bei der Ansprache von offiziellen Förderstellen.

Entsprechend haben wir den Vorschlag angepasst: Wir duzen grundsätzlich in den öffentlichen Medien, nur bei der Ansprache von Förderern wird weiterhin gesiezt. Danach haben wir abgefragt, ob Personen schwerwiegende Einwände einbringen wollen.

Niemand befürchtete, dass der Verein Schaden nehmen könnte durch die Entscheidung. Daher haben wir uns entschieden: In den Medien, die sich an unsere Teilnehmerinnen richten, nutzen wir das Du. Und im persönlichen Kontakt kann jede Mitarbeiterin für sich entscheiden, wie sie die Kundin anspricht.

Die Entscheidung testen wir nun eine Weile und entscheiden danach endgültig.



Abbildung 6: Illustration Konsent vs. Konsens (KI generiert)

Tipp

Wer die Methode ausprobieren will, kann dies mit dieser interaktiven Erläuterung tun:

<https://gemini.google.com/share/ce7bf3b225c4>.

Methode drei: Widerstands-Abfrage oder „Systemisches Konsensieren“¹²

Ziel der Methode

- Abfrage von Widerständen gegen eine Auswahl von Optionen
- Berücksichtigung von Widerständen der Beteiligten
- Konstruktiv entscheiden, ohne dass jemand sich übergangen fühlt.

Ablauf

1. Die Optionen, die zur Auswahl stehen werden präsentiert.
2. Die Optionen werden mit Punkten bewertet, wobei die Option mit dem größten Widerstand die höchsten Punktzahl erhält (z. B. 0 = kein Widerstand bis 10 = maximaler Widerstand).
3. Haben alle ihre Punkte abgegeben, werden die Punkte der einzelnen Optionen zusammengezählt.
4. Die Option mit den wenigsten Punkten gilt als ausgewählt, da sie den geringsten Widerstand hervorruft.

Ein Beispiel aus der Praxis

Das Titelbild dieses Handbuches haben Teilnehmende unserer Workshops mit dieser Methode ausgewählt.



Abbildung 7: Foto des Ergebnisses der Widerstandsabfrage für die Auswahl des Handbuch-Titelbildes

Tipp

Wer die Methode ausprobieren will, kann dies mit dieser interaktiven Erläuterung tun:

<https://gemini.google.com/share/441e880e9c5a>

¹² Paulus, Georg; Schrotta, Siegfried; Visotschnig, Erich: Systemisches Konsensieren - der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg, Holzkirchen 2010

Methode vier: 1-2-4-all¹³

Ziele der Methode

- Alle Teilnehmenden (auch Introvertierte) aktiv einbeziehen in kurzer Zeit Ideen- und Meinungen sammeln in geschütztem Raum (keine Entscheidungen)
- Komplexe Themen strukturiert aufbrechen
- Kollaboration stärken ohne lange Diskussionen im Plenum.

Ablauf

1. „1“: **Einzel-Arbeit** - 1 Minute
Jede Person denkt alleine über eine Frage nach und notiert Gedanken und Ideen.
2. „2“: **Austausch zu zweit** - 2 bis 3 Minuten
Zwei Personen teilen ihre Ideen, Fragen, Ergebnisse und Erkenntnisse und entwickeln sie weiter.
3. „4“: **Austausch zu Viert** - 4 bis 5 Minuten
Zwei Paare schließen sich zusammen, um in der 4er Gruppe die Ergebnisse zu verfeinern und Gemeinsamkeiten und Unterschiede festzuhalten. Sie einigen sich auf die wichtigsten Aspekte.
4. „Alle“: **Austausch in der gesamten Gruppe** - 5 Minuten
Die Vierer-Gruppen stellen ihre Ergebnisse kurz vor. Die Moderation sammelt die Ideen sichtbar z. B. auf Flipchart, Whiteboard, Miro.



Abbildung 8: Illustration 1-2-4-all Methode (KI-generiert)

¹³ Liberating Structures: liberatingstructures.de (abgerufen am 28.04.2026)

Ein Beispiel aus der Praxis

Im Rahmen unseres Projekts standen wir vor der Aufgabe, die Inhalte für dieses Handbuch festzulegen. Da viele Perspektiven und Erfahrungen ins Handbuch einfließen sollten, haben wir uns bewusst für die Liberating Structure 1-2-4-All entschieden.

1. Einzelarbeit - Ideen sammeln

Jedes Teammitglied hat zunächst allein darüber nachgedacht:

„Welche Themen und Inhalte müssen unbedingt in unser Handbuch?“

Dabei entstanden erste Stichpunkte zu den Inhalten.

2. Austausch zu zweit - Schärfen und ergänzen

In Zweiergruppen haben wir unsere Gedanken geteilt und die wichtigsten Themen priorisiert. Dabei wurden bereits erste Lücken sichtbar oder Inhalte ergänzt.

3. Austausch zu viert - Gemeinsam strukturieren

Die Paare haben sich anschließend zu Vierergruppen zusammengeschlossen. Hier wurden die Ideen gebündelt, geordnet und zu konkreten Inhaltsblöcken verdichtet.

4. Plenum - Inhalte zusammenführen

Zum Schluss hat jede Vierergruppe ihre Ergebnisse im Plenum vorgestellt.

Aus der Sammlung aller Gruppen ist eine strukturierte Inhaltsübersicht entstanden, die wir anschließend als Basis für die Erstellung des Handbuchs genutzt haben.

Methode fünf: Meinungs-Barometer

Das Meinungs-Barometer ist eine Methode der nonverbalen Ausdrucksform. Ich kann meine Meinung mitteilen, ohne zu sprechen. Gut geeignet ist diese Methode, wenn die Menschen im Team sich nicht so gern verbal äußern mögen. So nehmen wir alle mit.

Ziel der Methode

- Positionen in Teams und Status Quo sichtbar machen
- Grundlage für weitere Diskussion und Entscheidungen schaffen

Ablauf

1. Vorbereiten

Im Raum eine imaginäre oder markierte **Linie** (z. B. mit Klebeband) von „Stimme überhaupt nicht zu“ (0) bis „Stimme voll zu“ (10) legen.

2. Durchführen

Eine klare Aussage formulieren, z. B.

- „Agile Methoden passen gut in die Erwachsenen-Bildung.“
 - „Ich fühle mich sicher genug, agile Methoden in meinen Kursen einzusetzen.“
 - „Unsere Lernenden profitieren davon, wenn sie stärker selbst-organisiert arbeiten.“
 - „Agiles Arbeiten“ braucht zu viel Zeit und ist für unseren Alltag nicht praktikabel.“
- Teilnehmende stellen sich entsprechend ihrer Meinung auf der Linie auf.

3. Reflexion / Austausch

- Beobachten: Wie verteilt sich die Gruppe?
- Nachfragen: „Warum hast du dich hier positioniert?“
- Gespräch initiieren: „Was bräuchte es, damit du dich weiter in eine andere Richtung bewegen würdest?“
- Der Austausch kann paarweise, in Kleingruppen oder im Plenum erfolgen.
- Wichtig: Niemand muss die eigene Position begründen

4. Nachbereitung

Moderation fasst die Beobachtungen zusammen:

- Wo herrscht Einigkeit?
- Wo sind Positionen weit auseinander?
- Welche Impulse ergeben sich für das weitere Arbeiten oder Lernen?

5. Evtl. weitere Diskussion und Nachbearbeitung

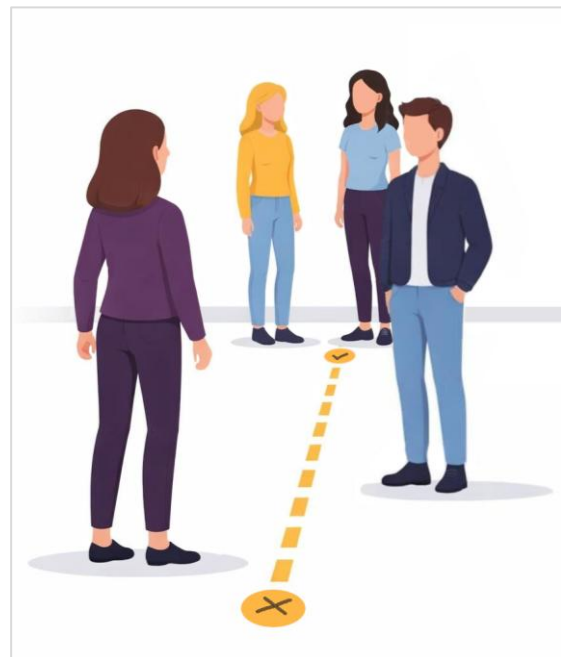


Abbildung 9: Illustration Meinungsbarometer (KI-generiert)

Fazit

Geeignete Methoden können „Agiles Arbeiten“ und die Selbst-Organisation von Teams wirkungsvoll unterstützen. Die weniger erfreuliche Nachricht lautet jedoch: Eine gute Methode allein ist noch kein „Agiles Arbeiten“. Dahinter steht vielmehr eine Haltung und die Bereitschaft, Beteiligung zu ermöglichen und zuzulassen, gemeinsam zu gestalten und Verantwortung miteinander zu tragen.

Ist diese grundlegende Haltung vorhanden, und wird sie von allen mitgetragen, entfalten agile Methoden ihre volle Wirkung. Dann braucht es passende Werkzeuge, um Agilität und Selbst-Organisation im Alltag der Erwachsenen-Bildung erfolgreich umzusetzen.

Und hier schließt sich der Kreis 🔄

Glossar (Begriffe)

- **1-2-4-All:** Eine Methode aus den „Liberating Structures“, um in nur 12 Minuten alle Team-Mitglieder in die Ideen- und Meinungs-Sammlung einzubeziehen. Der Prozess verläuft schrittweise: allein (1), zu zweit (2), zu viert (4) und schließlich in der Gesamt-Gruppe (All).
- **Agiles Arbeiten:** Die Arbeitsweise, bei der Teams ihre Aufgaben eigenständig, gemeinschaftlich, transparent und selbst-organisiert gestalten. Durch kurze Planungs-Phasen, Feedback und flexible Anpassungen entstehen Angebote, die genau auf die Bedürfnisse der Menschen und des Marktes zugeschnitten sind.
- **Agiles Lernen:** Ein Ansatz in der Erwachsenen-Bildung, der auf selbst-organisierten, kollaborativen und selbst-bestimmten Lern-Prozessen basiert. Ziel ist es, die Eigen-Verantwortung der Teilnehmenden zu stärken und Lern-Umgebungen flexibel und partizipativ zu gestalten.
- **Agile Werte:** Die Grundlage der Zusammenarbeit. Dazu gehören Mut (Fehler-Kultur), Offenheit, Respekt, psychologische Sicherheit, Fokus (konzentriertes Arbeiten), Einfachheit sowie Selbst-Verpflichtung und Eigen-Verantwortung.
- **Commitment (Selbst-Verpflichtung):** Ein agiler Wert, der klare und transparente Rahmenwerke sowie Vereinbarungen zu Zielen und Aufgaben umfasst, für die jedes Team-Mitglied Verantwortung übernimmt.
- **Evolutionärer Sinn (Evolutionary Purpose):** Ein Prinzip moderner Organisations-Formen nach Laloux, bei dem die Organisation einem tieferen Zweck folgt, der sich dynamisch weiterentwickelt.
- **Fehler-Kultur:** Ein wesentlicher Teil agiler Werte, bei dem Fehler nicht als Anlass für Kritik, sondern als wertvolle Lern-Möglichkeiten gesehen werden.
- **Frederic Laloux:** Ein Theoretiker und Autor, dessen Ansätze im Projekt „Agile Welten“ als eine der theoretischen Grundlagen für Selbst-Organisation und „Agiles Arbeiten“ dienen. Sein Werk „Reinventing Organisations“ und die darin beschriebenen Konzepte wurden in Workshops des Projekts thematisiert, um neue Wege der Zusammenarbeit in der Erwachsenen-Bildung aufzuzeigen.
- **Holokratie (oder Holookratie)** ist ein streng strukturiertes System zum Abbauen von Hierarchien. Dabei werden Rollen und klare Verantwortlichkeiten zugeordnet und Entscheidungen durch integrative Prozesse getroffen.
- **Integral-Theorie:** Der theoretische Rahmen für das Modell der „tealen“ Organisationen (nach Frederic Laloux), der die Entwicklung des menschlichen Bewusstseins im Management-Kontext analysiert.
- **Iterative Weiter-Entwicklung:** Ein Prozess, bei dem Angebote und Abläufe durch regelmäßige Rückschauen und Feedback-Schleifen kontinuierlich in kleinen Schritten verbessert werden.
- **Kollaborative digitale Werkzeuge:** Software und Plattformen wie Wikis oder Mitarbeitenden-Apps, die eine transparente Bearbeitung von Aufgaben und eine schnelle Kommunikation im Team ermöglichen.
- **Kompetenz-basierte Aufgaben-Verteilung:** Das Prinzip, Aufgaben innerhalb eines Teams nicht nach Hierarchie, sondern nach den spezifischen Stärken und Fähigkeiten der Mitglieder zu verteilen.

- **Konsent** (im Gegensatz zum Konsens): Eine Entscheidungs-Methode, bei der ein Vorschlag angenommen wird, wenn es keine schwerwiegenden und begründbaren Einwände gibt. Das Ziel ist eine Lösung, mit der alle leben können („good enough for now, safe enough to try“).
- **Liberating Structures**: Eine Sammlung von Moderations-Methoden (wie 1-2-4-All), die darauf ausgelegt sind, alle Teilnehmenden aktiv einzubeziehen und vielfältige Perspektiven in kurzer Zeit zu sammeln.
- **Meinungs-Barometer**: Eine Methode, um Positionen im Team sichtbar zu machen. Die Mitglieder positionieren sich physisch auf einer Skala bspw. von 0 bis 10 zu einer bestimmten Aussage.
- **Psychologische Sicherheit (Psychological Safety)**: Eine Atmosphäre, in der Team-Mitglieder sich trauen, Risiken einzugehen, Fehler zuzugeben und Meinungen offen zu äußern, ohne negative Konsequenzen oder Lächerlichkeit befürchten zu müssen.
- **Psychological Ownership (Verantwortungs-Gefühl)**: Das Prinzip, dass sich Team-Mitglieder aktiv für die gemeinsamen Aufgaben und Ergebnisse verantwortlich fühlen, statt sich nur als Ausführende zu sehen.
- **Rede-Runde**: Eine moderierte Kommunikations-Methode zur Entscheidungs-Findung, bei der alle nacheinander zu Wort kommen, um sicherzustellen, dass jede Stimme gehört wird und ein gemeinsames Verständnis entsteht.
- **Rollen**: Im agilen Kontext ersetzen klar definierte Rollen klassische Hierarchien. Rollen dienen dazu, das Team zu unterstützen statt zu kontrollieren, wobei die Verantwortung im Team liegt.
- **Selbst-Ermächtigung (Empowerment)**: Der Prozess, Menschen zu befähigen, ihr Leben und ihre Arbeit selbstwirksam zu gestalten und aktiv an sozialen sowie wirtschaftlichen Prozessen teilzuhaben.
- **Selbst-Organisation**: Ein zentraler Eckpfeiler „Agilen Arbeitens“. Teams organisieren sich selbst, treffen Entscheidungen eigenständig und verfügen über die notwendigen Handlungs-Spielräume.
- **Soziokratie** ist eine Methode der Selbst-Organisation in Teams und Organisationen, die auf konsent-basierten Entscheidungen fußt, um alle Beteiligten gleichwertig einzubeziehen.
- **Teale Strukturen** (nach Laloux): Ein Organisations-Modell, das auf Selbstmanagement, Ganzheitlichkeit und einem evolutionären Sinn basiert und Organisationen als lebendige, anpassungsfähige Netzwerke versteht.
- **Transparenz**: Es ist sicher gestellt, dass alle Team-Mitglieder Zugang zu den Informationen haben, die sie für ihre Arbeit brauchen. Dies umfasst Fortschritte, Hindernisse und Entscheidungs-Prozesse.
- **Widerstands-Abfrage**: Eine Entscheidungs-Methode, bei der Optionen basierend auf dem Grad des Widerstands (0 bis 10 Punkte) bewertet werden. Gewählt wird die Option mit dem geringsten Gesamt-Widerstand.
- **Zukunfts-Kompetenzen**: Fähigkeiten, die für eine erfolgreiche Teilhabe an einem dynamischen und digital geprägten Arbeitsmarkt notwendig sind und durch agiles Lernen gezielt gefördert werden.

Tipps und Empfehlungen für die Einführung Agiler Methoden und Selbst-Organisation in der Erwachsenen-Bildung:

Um „Agiles Arbeiten“ und Selbst-Organisation in Teams einzuführen, braucht es weder eine vollständige Neuausrichtung noch tiefgreifende Umstrukturierungen. Vielmehr geht es darum, das eigene Arbeiten, das Team, das jeweilige Handlungsfeld und die Organisation aus einer neuen Perspektive zu betrachten.

Für die Gestalterinnen dieses Handbuchs stellt sich nach all den Konzepten, Beispielen und vielleicht auch kleinen gedanklichen Stolpersteinen längst nicht mehr die Frage, ob „Agiles Arbeiten“ und Selbst-Organisation in der Erwachsenen-Bildung ihren Platz haben. Wir sind überzeugt: Von dieser Arbeitsweise profitieren alle: Mitarbeitende, die ihr Arbeitsumfeld aktiv mitgestalten, Führungs-Kräfte, die sich in ihren Teams getragen fühlen, und nicht zuletzt Kundschaft und Teilnehmende, die flexible und qualitativ hochwertige Angebote erleben.

Wenn Sie sich als Lesende fragen: Wie starten wir? Und wie gelingt der nächste Schritt? Antworten wir: Die gute Nachricht ist: Diesen Schritt müssen Sie weder perfekt planen noch muss er besonders groß sein. Oft genügt es, eine Routine zu hinterfragen, gewohnte Abläufe neu zu denken, eine andere Form der Entscheidungs-Findung auszuprobieren, Vorhaben gemeinsam im Team zu planen oder Verantwortung bewusst weiterzugeben. „Agiles Arbeiten“ und Selbst-Organisation entwickeln sich nicht über Nacht. Sie brauchen Zeit, gemeinsames Gestalten und den Mut, neue Wege zu gehen. Dieses abschließende Kapitel soll sie mit klaren und umsetzbaren Empfehlungen ermutigen, „Agiles Arbeiten“ und Selbst-Organisation auszuprobieren. Und wenn etwas nicht auf Anhieb gelingt, einfach den nächsten Versuch zu wagen.

Gestaltungs-Spielräume erweitern

- Aufgaben kompetenz-basiert vergeben
- Teams entscheiden selbst über Vorgehen und Lösungs-Wege
- Entscheidungs-Spielräume gestalten statt vorgegebene Verantwortung delegieren
- Entscheidungs-Spielräume und Grenzen definieren
- Vertrauen in die Selbst-Organisation haben

Gemeinsame Verantwortung stärken

- Alle sind für das Ganze mitverantwortlich
- Ziele des Teams stärker gewichten als Ziele des Individuums
- Partizipation strukturell verankern, nicht punktuell

Transparenz als Voraussetzung für „Agiles Arbeiten“ schaffen

- Sicherstellen, dass alle Zugang zu Informationen haben, die sie benötigen
- Prozesse, Rollen und Zuständigkeiten klar festlegen und dokumentieren
- Klare und transparente Entscheidungs-Prozess

Entscheidungs-Fähigkeit im Team entwickeln

- Methoden zur Entscheidungs-Findung einführen (z. B. Rede-Runden und Konsent)
- Klarheit darüber schaffen, wie entschieden wird schaffen
- Klarheit darüber schaffen, wer die letzte Entscheidung trifft oder treffen muss
- Echte Partizipation ermöglichen

Agile Methoden schrittweise einführen

- Lernen durch gemeinsames Ausprobieren und Weiterentwickeln
- an Kontext der Erwachsenen-Bildung anpassen
- an die Strukturen, Rahmen-Bedingungen der jeweiligen Organisation anpassen
- an Unternehmens-Kultur anpassen
- Überforderung durch zu hohe Anforderungen an die Selbst-Organisation vermeiden

Strukturen und Agilität in Einklang bringen

- Spannungs-Felder thematisieren und produktiv nutzen (z. B. „Agiles Arbeiten“ vs. starre Rahmen-Bedingungen)
- Unschärfen in frühen Phasen bewusst zulassen. Das fördert die Flexibilität.
- Mitarbeitende positionieren und einbeziehen. Sie haben die Expertise und gestalten ihren Arbeitsbereich aktiv mit
- Die, die es umsetzen Umsetzenden, aktiv einbeziehen und Brüche zwischen Planung und Umsetzung vermeiden
- Klare Prioritäten statt permanenter Selbst-Optimierung

Psychologische Sicherheit aktiv fördern

- Feedback- und Fehler-Kultur systematisch aufbauen
- Fehler als Lern-Quelle etablieren
- Konflikt-Lösung und Reflexion institutionalisieren

Schlusswort

Christine

Seit dem Projekt weiß ich, dass ich nur noch so arbeiten will: eigenverantwortlich und selbst-organisiert. Als selbstständige Beraterin bin ich dafür ohnehin intrinsisch motiviert.

Yvonne

Agiles Arbeiten in unserem Verein bedeutet für mich, Verantwortung zu teilen, selbstbestimmtes Handeln zu ermöglichen und eine offene Fehlerkultur zu leben. Diese Haltung unterstützt unser Team dabei, flexibel, lösungsorientiert und - vor allem - kompetenzbasiert zu arbeiten. Genau das schätze ich als Führungskraft sehr. Gleichzeitig ist mir bewusst, dass Agilität in ihrer reinen Form, wie sie etwa Laloux beschreibt, in geförderten Projekten nur begrenzt umsetzbar ist. Unsere Arbeit unterliegt bestimmten Strukturen und Vorgaben, die wir einhalten müssen.

Trotzdem bin ich überzeugt: Innerhalb klarer Rahmenbedingungen kann echte Agilität entstehen - nicht als starres Modell, sondern als Haltung, die Zusammenarbeit stärkt.

Heidi

Als großer Fan partizipativer Zusammenarbeit war ich sofort fasziniert von den Ideen rund um agiles Arbeiten und Selbstorganisation in Teams. Besonders bereichernd war es, diese Ansätze bei nowa und in den Workshops im Rahmen des Projekts nicht nur kennenzulernen, sondern gemeinsam auszuprobieren und mit Leben zu füllen. Die dabei gesammelten Erfahrungen haben mich nachhaltig davon überzeugt, wie wirkungsvoll, effizient und zugleich motivierend diese Art zu arbeiten sein kann.

Karin

Mit dem Konzept der Selbstorganisation bin ich erstmals durch Reinventing Organizations von Frederic Laloux in Berührung gekommen. Zu dieser Zeit arbeitete ich im Pflege-Bereich und erkannte darin sofort ein großes Potenzial für Menschen, die in klassischen Hierarchien an Grenzen stoßen. Durch meine späteren Erfahrungen mit SCRUM und agilem Projektmanagement konnte ich diese Ideen weiterentwickeln. Daraus sind fünf zentrale Prinzipien entstanden, die ich aus Laloux' Ansatz abgeleitet habe - verbunden mit konkreten Ideen für die Umsetzung im Teamalltag.

Nina

Ich bin erst später zum Projekt gestoßen, habe dann aber gleich bemerkt, dass unser Team schon länger Agile Methoden einsetzt. Ich finde es sehr positiv für die Teamkultur und fühle mich bei der Arbeit wertgeschätzt und gebraucht.