

Sonderdruck  
aus IT Spektrum 01/2024

Ausgabe 01 | 2024

Deutschland € 15,90 Österreich € 16,90 Schweiz sfr 24,20



www.ITSpektrum.

vormals **OBJEKTSpektrum**

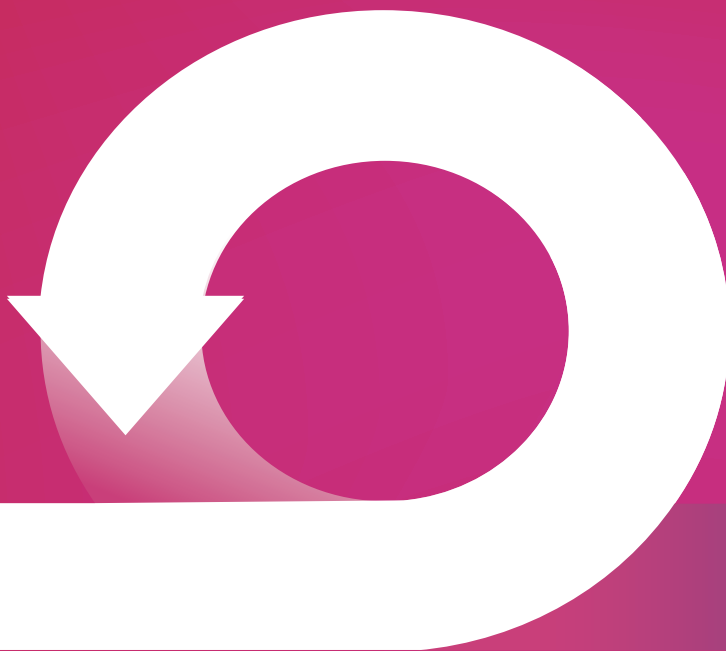
# IT Spektrum

Digitaler Wandel & Software-Architektur für Profis

## Agile, DevOps und Co:

Mehr Speed, Kooperation und Flexibilität,  
aber es bleibt noch viel zu tun

Agile, DevOps und Co.: Mehr Speed, Kooperation und Flexibilität, aber es bleibt noch viel zu tun



# andrena

OBJECTS

Experts in agile software engineering

Helfende Hand

**Kann KI den Tester unterstützen?**

Polarity Map in Action

**Konflikte und Dilemmas bewältigen – ein Drahtseilakt**

Konkurrenz für REST

**gRPC-Web: Gut für die Web-Integration**

# Polarity Map in Action

## Konflikte und Dilemmas bewältigen – ein Drahtseilakt

Unternehmen sind geprägt von Widersprüchen. Die daraus entstehenden Dilemmas und Konflikte stellen die Mitarbeitenden vor eine schier unlösbare Aufgabe: Sie müssen Entscheidungen treffen, die rational nicht entscheidbar sind. Agiles Arbeiten birgt zusätzliche Konfliktquellen. Erst die Analyse der Paradoxien, die einem Dilemma oder Konflikt zugrunde liegen, ermöglicht einen Ausweg. Wie dies funktioniert, wird anhand der Anwendung der Polarity Map für Konflikte im agilen Arbeitskontext gezeigt.



Die Kernaufgabe einer Organisation besteht darin, konkurrierende Logiken auszubalancieren und auch widersprüchliche Ziele zu verfolgen. Einerseits muss sie das bestehende Geschäft am Laufen halten, andererseits in die Entwicklung neuer Produkte investieren und neue Märkte erschließen (Exploit vs. Explore). Die Interessen der Mitarbeitenden müssen mit den Firmeninteressen in Einklang gebracht werden. Und selbst wenn der langfristige Erfolg (z. B. Wachstum) im Fokus steht, dürfen kurzfristige Überlegungen (z. B. Cashflow) nicht vollständig vernachlässigt werden. Viele strategische Überlegungen und Entscheidungen gleichen daher einem Drahtseilakt.

### Widersprüche und Zielkonflikte in Unternehmen

Durch die Aufteilung auf verschiedene Funktionsbereiche und Rollen ist es Un-

ternehmen möglich, konkurrierende und zum Teil widersprüchliche Zielsetzungen gleichzeitig zu verfolgen (vgl. [Zwa17]). So kann sich die Produktion um die effiziente Herstellung der Produkte kümmern, während das Marketing an der Erschließung neuer Märkte arbeitet. Die zugrunde liegenden Widersprüche werden dadurch jedoch nicht gelöst. Vielmehr treten sie in Form von Konflikten und Dilemmas immer wieder in Erscheinung.

### Das Dilemma mit dem Dilemma

Ein Dilemma liegt vor, wenn es lediglich zwei Entscheidungsoptionen gibt, die beide nicht zu einem befriedigenden Ergebnis führen (vgl. [Wiki], [Dude]). Es ist daher rational nicht entscheidbar und kann auch emotional mit Kompromissbereitschaft allein nicht gelöst werden (vgl. [Sch22]).

Entscheidungsprozesse, die zum Ziel haben, eine Entweder-oder-Entscheidung herbeizuführen (siehe z. B. [Mali06], S. 211) lösen die Problematik nicht. Stattdessen führen sie zu drei typischen Mustern, die auch in Kombination auftreten und sich über die Zeit zu einem Teufelskreis verstärken können (vgl. [Smi22]):

- **Intensivierung** („Kaninchenbau“): Die Entscheidung wird zugunsten der einen Option getroffen und die andere Option wird vollständig ausgeblendet. In den meisten Fällen wirken die Beharrungskräfte dabei stärker als der Wille zur Veränderung, sodass die Option, die das Bestehende und Bekannte repräsentiert, bevorzugt wird. Selbst wenn sich die Situation weiter verschlechtert, halten die Betroffenen an ihrem bekannten Vorgehen fest und hoffen, immer mehr vom Gleichen führen irgendwann zu anderen Ergebnissen.

- **Überkorrektur** („Abrissbirne“): Die Optionen wechseln von einem Extrem ins andere. Der bisherige Kurs wird als Misserfolg gewertet und eine komplette Kehrtwende wird vollzogen. Die positiven Aspekte der bisherigen Lösung kommen nicht mehr zur Geltung. Gleichzeitig kann es passieren, dass durch die Überfokussierung auf die andere Option vor allem deren Nachteile spürbar werden. Statt von den Vorteilen einer Option zu profitieren, führt die Überkorrektur also dazu, dass die Nachteile beider Optionen zum Tragen kommen.
- **Polarisierung** („Grabenkämpfe“): Es kommt zu polarisierenden Konflikten zwischen Vertretern beider Positionen. Die Konfliktparteien graben sich dabei in ihrem jeweiligen Kaninchenbau immer tiefer ein und der Konflikt verhärtet sich.

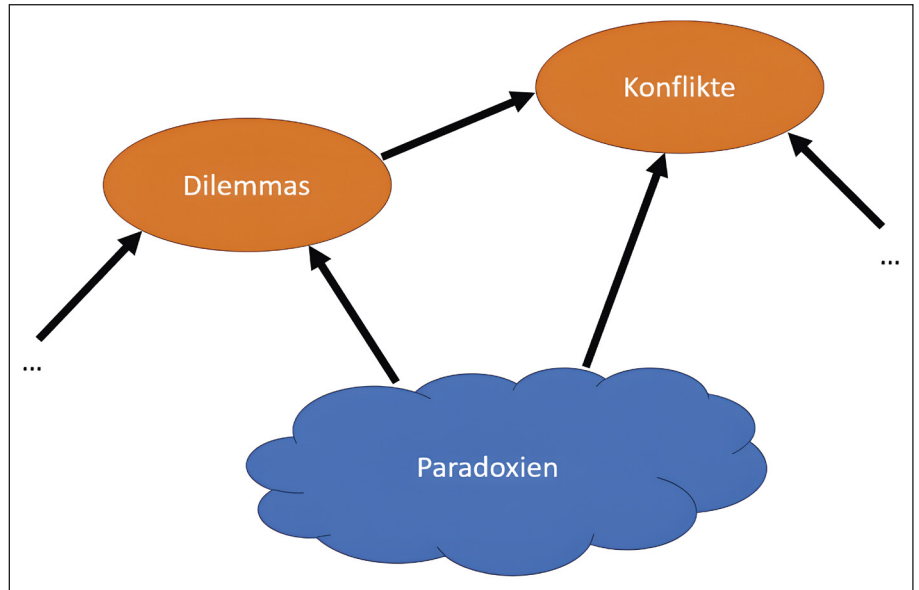


Abb. 1: Zusammenhänge zwischen Paradoxien, Dilemmas und Konflikten

Schlechte Arbeitsergebnisse, eine sinkende Arbeitsmoral, beeinträchtigte Kommunikation und beschädigte Beziehungen sind die Folge (vgl. [Eme19]). Aber auch eine Entscheidung auszusitzen, ist in der Regel keine adäquate Lösungsstrategie: Keine Entscheidung zu treffen, bedeutet, den Status quo beizubehalten (vgl. Kaninchenbau). Somit wird der gleiche Teufelskreis in Gang gesetzt wie bei der Herangehensweise mit einem unpassenden Entscheidungsprozess.

### Paradoxien als Ausgangspunkt für die Aufarbeitung von Dilemmas und Konflikten

Die Einsicht, dass die Optionen nicht nur gegeneinanderstehen, sondern auch miteinander verwoben sind, hilft, um sich von der Entweder-oder-Sicht zu lösen und eine Sowohl-als-auch-Denkweise (d. h. eine paradoxe Denkweise) einzunehmen. Ausgangspunkt für Dilemmas sind oft Widersprüche in Form von Paradoxien – gegensätzliche, aber voneinander abhängige Elemente, die gleichzeitig existieren und die Zeit überdauern (vgl. [Smi22]). Paradoxien sind auch die Grundlage vieler Konflikte (siehe **Abbildung 1**). Für die Bearbeitung von Konflikten und Dilemmas lohnt es sich daher zu prüfen, ob im Hintergrund eine Paradoxie vorliegt. Das ist der Fall, wenn eine der folgenden Bedingungen zutrifft (vgl. [Eme19]):

- Um erfolgreich zu sein, werden im Lauf der Zeit die Vorteile beider Elemente (Optionen, Pole) benötigt.
- Die Ausgangssituation ist dadurch entstanden, dass eines der Elemente

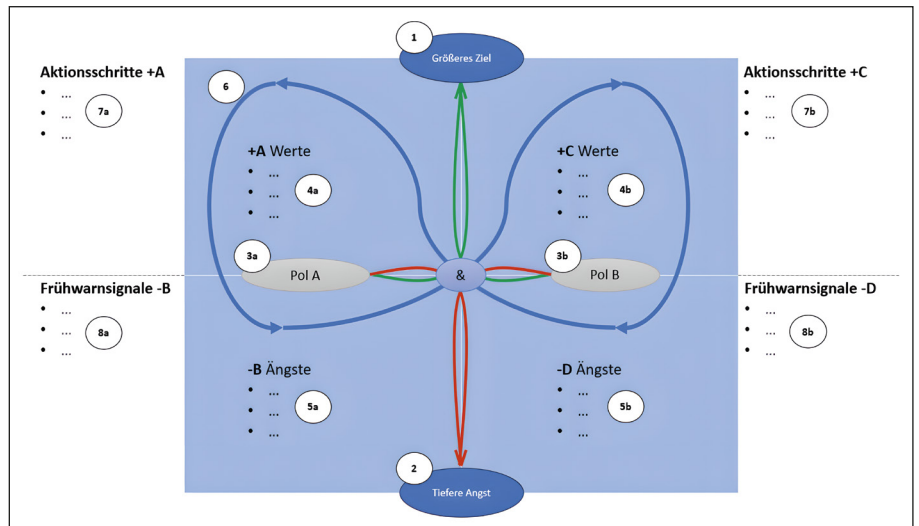


Abb. 2: Polarity Map (vgl. [John20])

überstrapaziert wurde („zu viel des Guten“).

Statt sich für eine Option zu entscheiden, geht es also darum, beide Elemente in eine gute Balance zu bringen. Es gibt eine Vielzahl von Paradoxien, die uns in unterschiedlichen Situationen und Zusammenhängen im Alltag immer wieder begegnen (vgl. [Smi22], [Eme19]), zum Beispiel:

- Leben vs. Arbeiten,
- langfristig vs. kurzfristig,
- traditionell vs. modern,
- Stabilität vs. Veränderung,
- Kontrolle vs. Flexibilität,
- Zentralisierung vs. Dezentralisierung,
- Ganzes vs. Teil.

Bei der Beschäftigung mit Paradoxien ist folgendes Verständnis hilfreich (vgl. [Eme19]):

- Eine Paradoxie ist nicht lösbar.
- Paradoxien können nur im Laufe der Zeit bewältigt werden.
- Für eine Paradoxie gibt es nicht die eine richtige Lösung.
- Die Spannung zwischen den Elementen der Paradoxie hält stetig an und kann gezielt gemanagt werden.

### Die Polarity Map

Die Polarity Map (vgl. [John20]) ist ein Werkzeug, um Paradoxien zu visualisieren, zu analysieren und zu bewältigen. Ziel ist, die Vorteile beider Pole zu nutzen, ohne deren Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.

Der Grundaufbau der Polarity Map ist wie folgt (siehe **Abbildung 2**):

- **Größeres Ziel (1)**: Beschreibung des Ziels, das verfolgt werden soll.

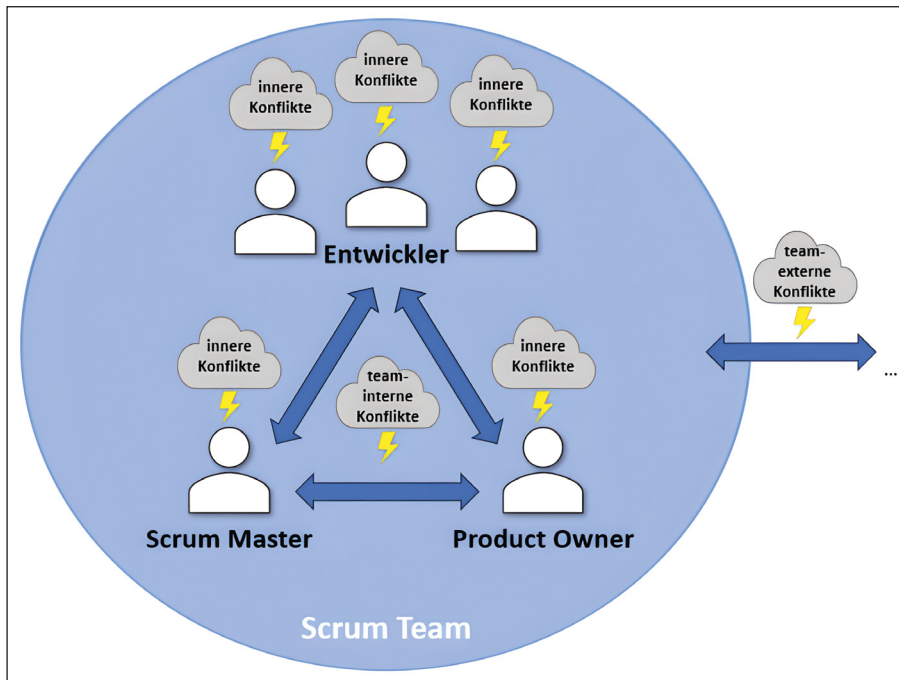


Abb. 3: Arten von Konflikten im Zusammenhang mit agilen Teams

- **Tiefere Angst (2):** Gegenteil des „größeren Ziels“, also das unerwünschte Ergebnis bei Verfehlung des Ziels.
- **Pole bzw. Optionen (3a, 3b):** positive oder zumindest neutrale Bezeichnung der Pole.
- **Werte (4a + 4b):** positive Wertbeiträge des jeweiligen Pols.
- **Ängste (5a + 5b):** unerwünschte Konsequenzen, die entstehen, wenn der jeweilige Pol so stark in den Fokus rückt, dass der andere Pol vollständig vernachlässigt wird (Überfokussierung); die Ängste des einen Pols beschreiben das Gegenteil der Werte des anderen Pols (4a <-> 5b, 4b <-> 5a).
- **Natürlicher Fluss bzw. Endlosschleife (6):** Zwischen den vier Quadranten gibt es einen natürlichen Ablauf, der in einer Endlosschleife mündet. Die Vorteile des einen Pols (4a) führen zu einer immer stärkeren Fokussierung, bis die Überfokussierung die Ängste wahr werden lässt (5a). Die natürliche

Gegenreaktion besteht darin, auf den anderen Pol zu wechseln, um dessen Vorteile zu genießen (4b). Die starke Fokussierung auf diesen Pol führt wiederum dazu, dass die zugehörigen Ängste Realität werden (5b). Infolgedessen erfolgt ein erneuter Wechsel zu den Vorteilen des anderen Pols (4a) und der Ablauf beginnt von vorne.

- **Aktionsschritte (7a + 7b):** konkrete Aktionsschritte, um die Vorteile des jeweiligen Pols zu realisieren.
- **Frühwarnsignale (8a + 8b):** Frühwarnsignale, die auf eine Überfokussierung aufmerksam machen.

Ziel der Polarity Map ist es, die Vorteile beider Pole gleichzeitig zu maximieren und dabei die Ängste der Pole zu vermeiden. Dies soll der höhere Ausschlag der Endlosschleife (6) im oberen Bereich verdeutlichen.

**Kasten 1** zeigt das typische Vorgehen beim Ausfüllen einer Polarity Map: Zunächst wird der Rahmen definiert, in dem das größere Ziel und die tiefere Angst identifiziert und die beiden Pole benannt werden. Danach erfolgt die Ermittlung des Status quo, in dem die positiven Wertbeiträge und Ängste bei Überfokussierung festgehalten werden. Im abschließenden Schritt werden die Aktionsschritte vereinbart und die Frühwarnsignale ermittelt.

Bei den Schritten 2 und 3 ist es empfehlenswert, den jeweiligen Aspekt zunächst für beide Pole herauszuarbeiten und danach erst den nächsten Aspekt zu beleuchten. Das heißt, für beide Pole wird zunächst der positive Wertbeitrag identi-

fiziert und danach werden für beide Pole die Ängste bei Überfokussierung diskutiert und festgehalten.

## Konflikte und Dilemmas im agilen Umfeld

Um besser zu veranschaulichen, wie die Polarity Map in der Praxis angewendet werden kann, folgt ein kurzer Blick auf typische Konflikte und Probleme im agilen Umfeld.

Agile Arbeitsweisen stehen für einen Paradigmenwechsel bei der Zusammenarbeit und Führung von Mitarbeitenden: Hierarchisch organisierte Strukturen werden aufgelöst und durch funktionsübergreifend arbeitende Teams ersetzt. Die Gesamtverantwortung liegt nun nicht mehr bei einer einzelnen Person, sondern beim gesamten Team. Einzelne Teammitglieder übernehmen dabei Teilverantwortlichkeiten, die sich ergänzen.

Die Konflikte und Widersprüche, die in agilen Umgebungen häufig auftreten, lassen sich grob in drei Arten einteilen (siehe **Abbildung 3** am Beispiel eines Scrum-Teams):

- teamexterne Konflikte,
- teaminterne Konflikte,
- innere Konflikte.

Gerade in größeren Unternehmen arbeiten in der Regel nicht alle Unternehmensteile agil. Daraus ergeben sich Anforderungen von außen an das Team, die beim agilen Arbeiten entweder nicht im Fokus oder sogar dazu im Widerspruch stehen. Teamexterne Konflikte können entweder das gesamte Team betreffen oder einzelne Teammitglieder. Beispiele:

- Entwicklungsvorhaben müssen im Rahmen einer Jahresplanung vom Management genehmigt werden, was die kurzfristige Reaktion auf Marktgegebenheiten erschwert bis unmöglich macht.
- Konzernrichtlinien schreiben vor, konkrete Ansprechpartner zu nennen; die Verantwortung liegt jedoch nicht bei einzelnen Personen, sondern im ganzen Team.
- Es gibt individuelle Zielvereinbarungen für Mitarbeiter, die die Zusammenarbeit im Team beeinträchtigen.

Gemeinsam als Team Verantwortung zu übernehmen und dementsprechend eng zusammenzuarbeiten, birgt viel Potenzial für Spannungen und Konflikte zwischen einzelnen Teammitgliedern. Aber auch die Tatsache, dass die Teilverant-

### 1. Rahmen definieren:

- a. größeres Ziel + tiefere Angst
- b. Namen der beiden Pole

### 2. Status quo ermitteln:

- a. Positive Wertbeiträge
- b. Ängste bei Überfokussierung

### 3. Maßnahmen beschließen:

- a. Aktionsschritte
- b. Frühwarnsignale

Kasten 1: Herangehensweise beim Ausfüllen der Polarity Map

wortlichkeiten unterschiedliche Themen im Fokus haben, sorgt für teaminterne Spannungen und Interessenskonflikte. Beispiele:

- Investitionen in die Produktqualität gehen zulasten der Umsetzung neuer Produktfunktionen.
- Die Anforderungen beschreiben nicht nur das Problem, das gelöst werden soll, sondern machen weitreichende Vorgaben für die Lösung.
- Homeoffice und Remote-Arbeit erleichtern das konzentrierte Abarbeiten von Anforderungen, erschweren jedoch die Zusammenarbeit im Team.

Schließlich beinhalten auch die einzelnen Rollen beziehungsweise Verantwortlichkeiten Widersprüche, die zu inneren Konflikten oder Dilemmas führen können. Beispiele:

- Wie bringe ich als Scrum Master agile Werte und die verpflichtende Anwendung agiler Praktiken in Einklang?
- Wie kann ich mich als Entwickler in einem Spezialgebiet weiterentwickeln und gleichzeitig die Interessen des Teams verfolgen?
- Wie finde ich als Product Owner eine gute Balance zwischen den Interessen der Stakeholder und meinen eigenen Ideen für die Produktentwicklung?

## Anwendung der Polarity Map in der agilen Praxis

Wie kann nun die Polarity Map dabei helfen, Konfliktsituationen wie die beschriebenen zu lösen? Dazu werden im Folgenden zwei Beispiele näher betrachtet.

### Teamexterner Konflikt:

#### individuelle Zielvereinbarungen

In vielen Unternehmen gibt es für jeden Mitarbeitenden individuelle Zielvereinbarungen. Die Zielerreichung ist häufig mit

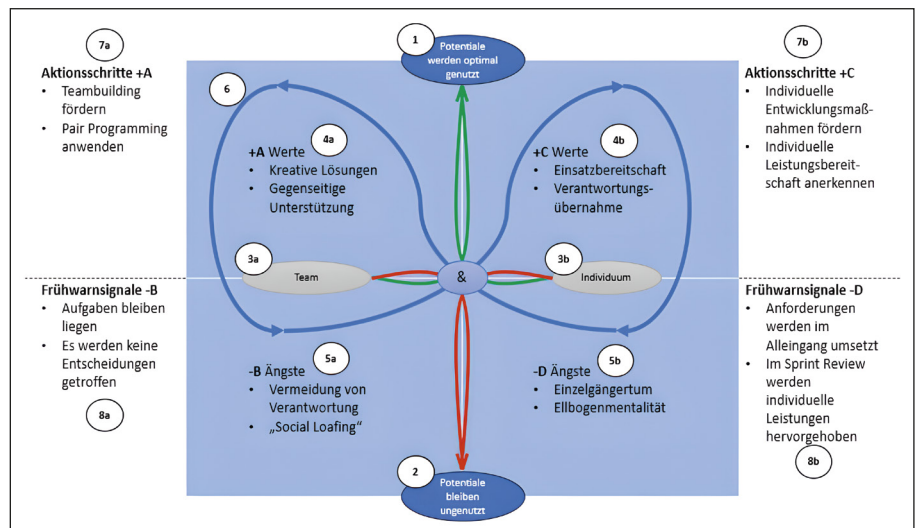


Abb. 4: Bestmögliche Nutzung der vorhandenen Potenziale

einem variablen Gehaltsanteil gekoppelt und soll so einerseits die Leistungsbereitschaft steigern und andererseits den Mitarbeitenden ermutigen, sich stetig weiterzuentwickeln.

Für eine erfolgreiche agile Produktentwicklung ist es notwendig, dass das Team als Einheit funktioniert. Spitzenleistungen einzelner Mitarbeitender sind kein Garant für Spitzenleistungen des Teams. Um die vorhandenen Potenziale optimal nutzen zu können, müssen beide gleichermaßen gefördert werden: die einzelnen Mitarbeitenden und das Team als Ganzes.

Angewendet auf diese Thematik sieht die Polarity Map dann so aus (siehe Abbildung 4):

Das größere Ziel (1) besteht darin, die Potenziale der Mitarbeiter optimal zu nutzen. Die tieferliegende Angst ist, dass die Potenziale ungenutzt bleiben (2). Offensichtlich liegt der Thematik eine Paradoxie zwischen Teaminteressen und Individualinteressen zugrunde (3a, 3b).

Teams bieten den Vorteil, dass sie kreativere Lösungen finden und sich die Mitarbeiter gegenseitig unterstützen (4a). Der Blick auf das Individuum spornt zu

Einsatzbereitschaft und Verantwortungsübernahme an (4b).

Die Ängste bei der Überfokussierung auf das Team bestehen darin, dass Verantwortung vermieden wird („Zuschauereffekt“ – es wird sich schon jemand kümmern) und dass sich einzelne auf Kosten anderer ausruhen („Social Loafing“) (5a). Auf der Seite des Individuums besteht die Angst einer Überfokussierung darin, dass die Mitarbeitenden nicht mehr zusammenarbeiten (Einzelgängertum) und sich eine Ellbogenmentalität breitmacht (5b). Um die Vorteile des Team-Pols möglichst gut zu nutzen, könnte vereinbart werden, regelmäßig Teambuilding-Maßnahmen durchzuführen (7a) und bestimmte Arten von Aufgaben im Pair Programming zu erledigen. Auf der Gegenseite (7b) werden individuelle Entwicklungsmaßnahmen weiterhin gefördert und die individuelle Leistungsbereitschaft anerkannt, sodass auch die Interessen des Individuums-Pols berücksichtigt sind.

Frühwarnsignale auf der Seite des Teams (8a) sind, wenn Aufgaben liegen bleiben oder keine Entscheidungen getroffen werden. Wird eine Anforderung vollständig

## Literatur & Links

- [Bäu16] M. Bäumerich, Ambivalenz und Beratung – Struktur von Ambivalenz und mediationsanaloges Bearbeiten, BoD – Books on Demand, 2016
- [Dude] Duden, Dilemma, siehe: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Dilemma>
- [Eme19] B. Emerson, K. Lewis, Navigating Polarities – Using Both/And Thinking to Lead Transformation, Paradoxical Press, 2019
- [John20] B. Johnson, And – Making a Difference by Leveraging Polarity, Paradox or Dilemma – Volume One: Foundations, 2020
- [Mali06] F. Malik, Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, Campus, 2006
- [Sch22] B. Schmid, Zwickmühlen und der Dilemmazirkel, tredition, 2022
- [Smi22] W. K. Smith, M. W. Lewis, Both/And Thinking – Embracing Creative Tensions to Solve Your Toughest Problems, Harvard Business Review Press, 2022
- [Suth] J. Sutherland, K. Schwaber, The 2020 Scrum Guide™, siehe: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- [Wiki] Wikipedia, Dilemma, siehe: <https://de.wikipedia.org/wiki/Dilemma>
- [Zwa17] J. Zwack, U. Bossmann, Wege aus beruflichen Zwickmühlen – Navigieren im Dilemma, Vandenhoeck & Ruprecht, 2017

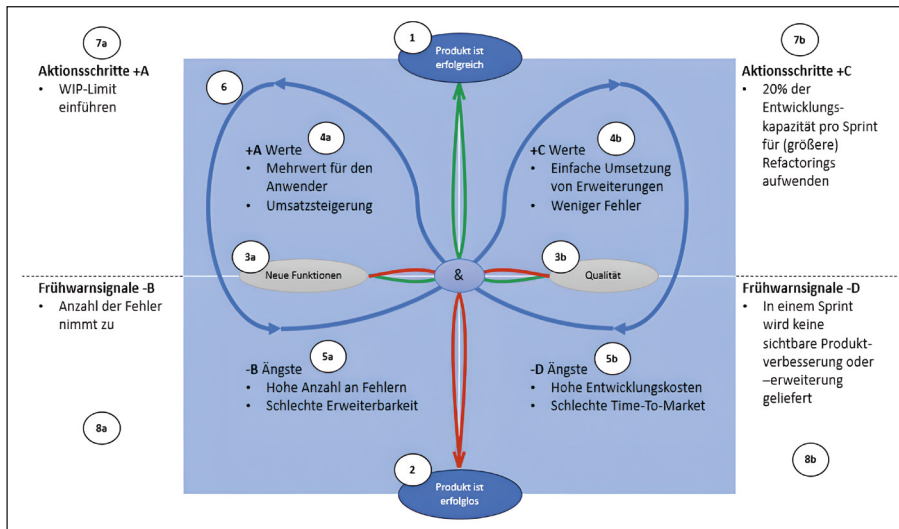


Abb. 5: Erfolgreiche Produktentwicklung durch Abwägung von Investition in Qualität und Features

im Alleingang von einem Entwickler umgesetzt werden im Sprint Review die individuellen Leistungen einzelner Teammitglieder hervorgehoben, dann können dies Warnsignale für eine Überfokussierung auf den Individuums-Pol sein (8b). Auch wenn es sich hier um ein fiktives Beispiel handelt, lässt sich daran gut erkennen, dass es zu kurz greifen würde, einen Pol vollständig auszublenden.

#### Teaminterner Konflikt:

##### Featureentwicklung vs. Produktqualität

Ein Beispiel für einen Konflikt zwischen den Verantwortlichkeiten im Team ist die Balance zwischen der Entwicklung neuer Produktfunktionalitäten (Featureentwicklung) und der Verbesserung der inneren Produktqualität (z. B. Wartbarkeit). Die wichtigste Aufgabe des Product Owners ist es, den Wert des Produkts zu maximieren [Suth]. Daher liegt sein Fokus in der Regel darauf, das Produkt um neue Funktionen zu erweitern (Featureentwicklung).

Die Entwicklerinnen und Entwickler hingegen zeichnen sich verantwortlich, die Produkterweiterungen auch langfristig in der erforderlichen Qualität umzusetzen. Dazu ist es notwendig, die Produktqualität im Auge zu behalten und regelmäßige Investitionen in die Verbesserung der Wartbarkeit einzufordern.

Die Analyse des Sachverhalts anhand der Polarity Map führt zu folgenden Erkenntnissen (siehe Abbildung 5):

Das größere Ziel besteht in einem erfolgreichen Produkt (1) und die tiefere Angst, dass das Produkt scheitert (2). Als Pole dienen „Neue Funktionen“ (3a) und „Qualität“ (3b).

Der Vorteil neuer Funktionen besteht darin, dass sie einen Mehrwert für den An-

wender liefern und zumindest potenziell den Umsatz steigern (4a). Investitionen in Qualität führen dazu, dass Erweiterungen einfacher umgesetzt werden können und weniger Fehler auftreten (4b).

Wird der Fokus zu stark auf neue Funktionen gerichtet (und damit die Qualität vernachlässigt), dann ist mit einer hohen Anzahl an Fehlern zu rechnen und eine schlechte Erweiterbarkeit des Produkts zu befürchten (Spaghetti-Code) (5a). Eine Überfokussierung auf Qualität könnte hingegen darin münden, dass die Kosten neuer Features im Vergleich zum Nutzen zu hoch sind. Auch könnten übertriebene Qualitätssicherungsmaßnahmen den Entwicklungsprozess insgesamt verlangsamen, sodass sich die Auslieferung neuer Funktionen unnötig verzögert (schlechte Time-to-Market) (5b).

Um sicherzustellen, dass regelmäßig neue Funktionen an den Kunden geliefert werden, wird ein Work-in-Progress-Limit eingeführt, sodass der Fokus auf die Fertigstellung neuer Features erhöht wird (statt parallel an vielen Features gleichzeitig zu arbeiten) (7a). Um Raum für Qualitätsverbesserungen zu schaffen, wird im Sprint eine feste Kapazität für (größere) Refactoring-Maßnahmen reserviert (7b). Als Frühwarnsignale dienen auf der einen Seite eine Zunahme der Fehler (8a) und auf der anderen Seite das Ausbleiben einer für den Kunden sichtbaren Produktverbesserung (8b).

Indem das gemeinsame Ziel in den Fokus rückt und beide Seiten gewürdigt werden (in Form von Vorteilen, aber auch Ängsten), entsteht so ein gemeinsames Verständnis und es können konkrete Maßnahmen vereinbart werden, die beiden Seiten gerecht werden.

## Zusammenfassung & Ausblick

Die Polarity Map ist ein gutes Hilfsmittel, um die Paradoxien transparent zu machen, die einem Konflikt oder Dilemma zugrunde liegen. Im Gegensatz zu Entscheidungsprozessen, die eine Entweder-oder-Perspektive fördern, ermöglicht die Sowohl-als-auch-Perspektive der Polarity Map einen kreativen und lösungsfokussierten Umgang mit Dilemmas und Konflikten.

Polarity Maps können ebenso für die Bearbeitung individueller Herausforderungen verwendet werden wie für die gemeinsame Bearbeitung in einer Gruppe. Das gemeinsame Ausarbeiten hilft, Transparenz über die aktuelle Situation herzustellen und eine gemeinsame Perspektive zu entwickeln.

Wie bei einem Drahtseilakt besteht bei der Bearbeitung von Konflikten und Dilemmas die Kunst darin, beide Seiten immer wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Es reicht allerdings nicht aus, einmalig eine Balance herzustellen, sondern es ist notwendig, die Ist-Situation von Zeit zu Zeit zu überprüfen und die Maßnahmen anzupassen, um gegebenenfalls neu aufgetretene Ungleichgewichte wieder auszugleichen (Inspect & Adapt).

Sollte es Fälle geben, in denen die Anwendung der Polarity Map keine Verbesserung der Situation nach sich zieht, bleibt als weitere Möglichkeit immer noch die Arbeit am Bezugsrahmen (vgl. [Sch22] und [Bäu16]), also die eigene Sicht auf die Fragestellung infrage zu stellen; ganz im Sinne des Zitats von Paul Watzlawick: „Das Problem ist nicht das Problem; das Problem ist, wie wir über das Problem denken.“

### Der Autor



Oliver Schäfer

(oliver.schaefer@andrena.de)

arbeitet bei der andrena objects ag und begleitet als Agile Coach agile Teams und Entwicklungsorganisationen auf ihrem Weg zur wertorientierten Produktentwicklung. Change-Management und Teamentwicklung zählen zu seinen aktuellen Interessenschwerpunkten.