

Erfolgreiche Teams in der Selbstorganisation

Brinkmann / Schattenhofer

2022

ISBN 978-3-8006-6691-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Bedeutende Unterschiede bestehen bei den Arbeitsverträgen: befristet/unbefristet, von einer Tochtergesellschaft ausgeliehen, im Kernunternehmen fest angestellt, Teilzeit- und Vollzeitverträge. Die damit verbundenen unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen müssen im Team unter einen Hut gebracht werden, ohne dass es selbst auf diese Unterschiede Einfluss nehmen könnte. An diesen Sollbruchstellen kann ein Team auseinanderfallen, sich spalten oder Kooperation in Abgrenzung umschlagen. Die befragten Teams arbeiten trotzdem erfolgreich zusammen, weil die Beteiligten bereit sind, die Unterschiede als unveränderlich hinzunehmen. Das zeigt eine hohe Integrationskraft und die Bereitschaft, kritische Trennlinien in der Zusammenarbeit nicht wirksam werden zu lassen.

Wir haben drei besondere Muster gefunden, wie die Teams mit diesen Herausforderungen umgehen.

- **Kritische und strittige (Personal-)Fragen werden an die Führung außerhalb des Teams abgegeben**
Alle Teams delegieren disziplinarische Personalverantwortung und kritische Personalentscheidungen an Führungskräfte außerhalb des Teams. Das tun sie auch dann, wenn sie das Recht hätten, diese Fragen im Team zu klären. Führungskräfte von außen führen mit den Teammitgliedern Mitarbeitergespräche und Gehaltsverhandlungen, unterschreiben Arbeitsverträge, sprechen Kündigungen aus. Teilweise fallen diese Aspekte der Personalverantwortung nicht in die Selbststeuerungskompetenz der von uns untersuchten Teams, teilweise lehnen die Teams diese Aufgaben ab und delegieren sie gezielt nach außerhalb. Die Teams betrachten das weniger als Einschränkung ihrer Autonomie, sondern vielmehr als Entlastung und Schutz vor Konflikten. Tatsächlich sind Personalfragen der einzige Bereich, in dem die Teams explizit kein Mehr an Selbststeuerung wünschen.
- **Das Kern-Schale-Prinzip**
In drei der interviewten Teams gibt es feste interne Teamleitungsrollen, in den übrigen nicht. Alle Mitglieder sind formal gleichberechtigt. Einzelne übernehmen zwar

koordinierende, leitende oder moderierende Aufgaben/Rollen im Team, diese sind aber veränderbar, werden gewählt oder gemeinsam entschieden und sind in der Regel nicht mit Weisungsbefugnissen ausgestattet. Insbesondere in den größeren Teams haben wir eine Form der Differenzierung angetroffen, die an die Stelle einer Hierarchie tritt: einen Kern, dem die Mitglieder angehören, die besonders eng und kontinuierlich zusammenarbeiten, teils weil sie sich an einem Standort physisch näher sind und sich auch informell treffen können, teils weil sie besonders lange oder besonders umfänglich in diesem Team engagiert sind. Diese Kerne haben eine Autorität entwickelt, die es ihnen ermöglicht, teils explizit, teils implizit Leitungsfunktionen zu übernehmen. In zwei Fällen bilden der:die Gründer:in des Teams jeweils den Kern, sie machen die Hauptarbeit und vertreten den Kreis nach außen gegenüber der Hierarchie. In diesen Kern kann man durchaus aus eigener Kraft vorrücken – ein großer Unterschied zu traditionellen Teamfunktionen.

Um diesen Kern herum findet sich eine Schale von Personen, die zeitlich reduziert und/oder räumlich getrennt vom Kern arbeiten und andernorts noch andere Aufgaben erfüllen. Manche Mitglieder übernehmen Teilaufgaben, andere sind nur in die Regelkommunikation eingebunden, werden informiert, aber das Team bekommt nicht viel von ihnen mit. Wir gehen davon aus, dass das Verhältnis zwischen einem (stabilen) Kern und einer mehr oder weniger lockeren Schale zur Stabilität der Teams beiträgt. Die Schalenmitglieder fluktuieren leichter, Mitglieder kommen und gehen, der Kern ist viel fester ins Team und die Organisation eingebettet. Neue Mitarbeiter:innen können sich an den Mitgliedern im Kern orientieren, sie sorgen auch für die Weitergabe der Teamkultur und so für Kontinuität und Zusammenhalt.

- **Homogenisierung: die Auswahl Gleichgesinnter**

Heterogene Teams sind, wenn sie gut zusammenarbeiten, homogenen Teams überlegen, denn Menschen, die unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben, können mehr Unterschiedlichkeit einbringen. Aber Heterogenität ist auch mühsam und fordert viel Integrationsaufwand. Mitgliedschaft in heterogenen Teams fühlt sich weniger

nach dem warmen, sicheren Nest unter Gleichgesinnten an. Und da unsere Teams schon sehr viel Unterschiedlichkeit zu integrieren haben, suchen sie aktiv eher nach ihnen ähnelnden Mitgliedern, deren Integration einfacher zu sein verspricht. Mit der Zeit wissen die Teams gut, wer zu ihnen passt und wer nicht. Das hat auch seine Schattenseiten, wie wir weiter unten bei der Teamaufgabe 5 zeigen werden.

„Man braucht quasi Idealisten, die Spaß daran haben, von Grund auf etwas zu entwickeln, die jetzt nicht in einer großen Firma arbeiten und dann 08/15-Tagesgeschäft machen und dafür eine Bezahlung kriegen, die vielleicht über unserer liegt. Das funktioniert nicht.“

Auch werden die Teams innerhalb der Organisation bekannter und ziehen Gleichgesinnte an, die gut ins Team passen. Wenn selbstorganisierte und hierarchische Teams parallel zueinander existieren und Mitarbeiter:innen aus eigenem Antrieb wechseln können, gibt es eine große Einigkeit innerhalb der Teams, wie man sich die Zusammenarbeit vorstellt. Es finden sich die Mitarbeiter:innen, die die selbstorganisierte Zusammenarbeit bevorzugen.

„Bei uns im Team treffen sich die Menschen des Unternehmens, die sich um einzelne Probleme kümmern und etwas verändern wollen. Bei aller Unterschiedlichkeit in Bezug auf die Professionen, die Hierarchieebenen und Unternehmensbereiche trifft sich hier eine Selbstauswahl von Kolleg:innen, die sich im Sinne des Teams engagieren wollen.“

Aber Interesse allein hat auch nicht genügt, um dabei zu bleiben. Es wurden gezielt Mitarbeiter:innen ausgewählt, denen man die soziale Kompetenz zusprach, sich zu integrieren.

„80 % finden das gut, 20 % nicht, 3 % gehen verloren. Bei uns muss man in die selbstorganisierten Teams berufen werden. Wenn der Teamleiter sagt, dich brauche ich nicht, bist du raus. Auf dem Weg in die Selbstorganisation gin-

gen auch Leute verloren, die nicht mitgenommen wurden, obwohl sie Interesse hatten.“

Wenn die Unterschiede zu groß sind, betreiben die Teams die Trennung von einzelnen Mitarbeiter:innen, um einer Spaltung oder einem Zerfall vorzubeugen.

„Die Integration der Kollegin war nicht möglich – sie war zu weit weg – sie war alleine in Ungarn, hatte keinen persönlichen Kontakt zu uns, das war zu schwierig. Auch die kulturellen Unterschiede konnten nicht geklärt werden.“

Den Zusammenhalt wahren und für Kontinuität sorgen: zweites Fazit

- Individuen vs. Team: Unsere Teams weisen durchweg hohe Werte in Teamigkeit auf, was bedeutet, dass Aufgabe und Rahmenbedingungen eine gute Kooperation erfordern, Leistungen sich erst durch gute Kooperation voll entfalten können und die Gestaltung der Teamarbeit Aufmerksamkeit und Pflege bedarf.
- Stabilität vs. Veränderung: Teams stehen vor der Herausforderung, in der Dynamik der Veränderung und wechselnder Aufgaben ihren Zusammenhalt zu wahren und für ein verlässliches Bestehen des Teams Sorge zu tragen. Das ist ein Balanceakt.
- Nicht erstarren vs. nicht zerfallen: Unsere Teams können sich sehr gut an sich verändernde Bedingungen anpassen und neuen Herausforderungen zuwenden. Veränderung ist ihr Normalfall. Sie sind beweglich und nicht gefährdet, in Krisen zu erstarren. Unsere Teams sind aber dann vom Zerfall bedroht, wenn sie so flexibel auf alle Veränderungen reagieren, dass die Geschichte und Identität der Teams verlorengehen.
- Jedes Team hat Rückschläge erlebt, jedes Team konnte Erfolge feiern. Dabei zeigt sich, dass in erster Linie gute fachliche Arbeitsergebnisse und Anerkennung für eine gelungene Selbstorganisation als Erfolge angesehen werden und den Zusammenhalt stärken. Tiefpunkte, die den Zusammenhalt gefährden können, sind überwiegend Ereignisse von außen, auf die das Team selbst keinen Einfluss hat und die ihnen die Selbstorganisation erschweren (bspw. durch den Abzug

von Ressourcen oder Reduzierung der Freiheitsgrade der Selbstorganisation).

- Darüber hinaus kann ein stabiles, zeitüberdauerndes Wir bedroht werden durch:
 - Mehrfachzugehörigkeit: konkurrierende Prioritäten, denen sie Rechnung tragen müssen, da viele Mitglieder in verschiedenen selbstorganisierten Teams mit zum Teil konkurrierenden Zielen arbeiten.
 - Unterschiede in den Arbeitsbedingungen: Gehaltsstrukturen, unterschiedliche Arbeitsverträge und Zeitkontingente.
- Wir haben drei Muster identifiziert, wie die Teams über die gemeinsame Aufgabe hinaus ihren Zusammenhalt wahren:
 - Schwierige, kritische (Personal-)Entscheidungen werden nach außen abgegeben.
 - Die Ausbildung einer Kern-Schale-Struktur: Der Kern wahrt die Kontinuität, schafft Orientierung, die Mitglieder in der Peripherie (Schale) orientieren sich daran.
 - Die zunehmende Homogenisierung der Mitgliedschaft: Mit der Zeit wissen die Teams immer besser, wer zu ihnen passt. Sie wählen neue Kolleg:innen so aus, dass sie gut zu integrieren sind. Das stärkt den Zusammenhalt, kann aber neue Probleme schaffen (siehe Teamaufgabe 5).

5.3 Der Zusammenarbeit eine Form geben

A: „Telefonieren ist für mich heute die wichtigste Kommunikationsform. Ich bin nicht derjenige, der hier Dokumente, Spezifikationen oder so was schreibt, sondern ich telefoniere viel, um Dinge schnell zu klären und um dann gegebenenfalls Informationen rumzuschicken. Auch E-Mail spielt eine große Rolle, aber Mail ist natürlich auch eine Katastrophe.“

B: „Ich kriege in dieser Rolle praktisch keine E-Mails mehr. Das funktioniert gut. Vor der Selbstorganisation hatte ich eine ähnliche Rolle, aber da war der Postkorb eine Katastrophe. Die vielen Mails brauchten wir zur Absicherung. Die brauchen wir heute nicht mehr.“

Die Teams berichteten in unserer Untersuchung, dass sich die Kommunikation grundlegend geändert habe, seit nicht

mehr jede Entscheidung schriftlich begründet und dokumentiert werden muss, um sich im Zweifel rechtfertigen zu können. Dass erleben sie als eine große Erleichterung. Sie müssen aber ihrer Zusammenarbeit eine Form geben und organisieren, wie sie kommunizieren, wann und wie sie die anfallenden Themen besprechen, die Arbeit planen und auswerten, wie sie dokumentieren und wie sie Entscheidungen treffen.

Hierfür werden Regeln und Verfahrensweisen vereinbart und/oder es entwickeln sich intuitiv oder erfahrungsba- siert bestimmte Praktiken, ohne dass darüber explizit ent- schieden worden wäre. Einige der Teams bekommen Vor- gaben oder Vorschläge aus der Organisationseinheit, die die Selbstorganisation mit einführt und begleitet. Andere Teams entwickeln ihre eigenen Antworten auf die Frage, wie sie die Zusammenarbeit gestalten.

Die Konzepte der selbstorganisierten Teamarbeit

Die befragten Teams orientieren sich bei der Gestaltung ihrer Arbeit an unterschiedlichen Konzepten des agilen Arbeitens oder der Selbstorganisation. Unter den befragten Teams haben wir zwei Scrum-Teams und drei Holacracy Circles gefunden, zwei Teams, die Mischformen praktizie- ren, und zwei Teams ohne einen expliziten Bezug auf eine dieser Schulen. Die in diesen Konzepten definierten Rollen und Abläufe bilden die Grundlage für die Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit im Team bekommt damit eine konkre- te Form, und die Beteiligten können davon ausgehen, dass sie, wenn sie die Regeln befolgen und sich von ihnen füh- ren lassen, gut aufeinander abgestimmt an ihren Aufgaben arbeiten können. Die Aufgaben einer Führungskraft gehen zu einem guten Teil auf die Regelwerke über.

Keinem der Teams, die nach Scrum arbeiten, wurde dieses Rahmenkonzept von ihrem Mutterunternehmen verbind- lich vorgegeben. Die konkrete Organisation der Teamarbeit stützt sich vielmehr auf Ideen und Empfehlungen einzelner ihrer Mitglieder. Vier der Teams haben als Teil von größe- ren, holakratisch organisierten Einheiten ihre holakratische

Arbeitsform nicht selbst entschieden. Ihnen wurde die Hocracy-Verfassung vorgegeben. Doch in der Umsetzung haben diese vier Teams durchaus unterschiedliche Entscheidungen getroffen, welche Methoden sie 1:1 umsetzen, was sie für sich anpassen, wie viel Scrum bleiben darf. Manchmal stehen Leitvorstellungen wie Scrum und Hocracy konkurrierend nebeneinander.

„Der Anfang war: Hey, wir haben eine coole Idee und die rollen wir jetzt aus. Alle werden holakratisch und nehmen unser Angebot an. Dann haben wir gelernt, die wollen das gar nicht. Manche wollten das ganze Paket, manche nur kleine Happen, manche ihr altes Scrum. Es war nie verpflichtend gemeint, aber wir mussten erst mit der Zeit lernen, wie wir mit den Unterschieden umgehen.“

Die Besprechungsformate

Die befragten Teams haben ein differenziertes System von aufeinander abgestimmten Besprechungsformen entwickelt (siehe die folgende Abbildung).

Teamarbeit in Selbstorganisation ist ein abstimmungs- und damit besprechungsintensives Unterfangen. Es wird fast permanent miteinander geredet. Die Meetings beginnen in der Regel mit Statements zur persönlichen Befindlichkeit (Check-in) und der Festlegung der zu besprechenden Themen, die gemeinsam priorisiert und bearbeitet werden. Alle können Einfluss darauf nehmen, was besprochen wird. Viele Meetings haben bewusst keine feste Agenda, um gemeinsam festlegen zu können, was wichtig ist. Gibt es eine Agenda, dann wird diese zu Beginn des Meetings nach dem Check-in gemeinsam überprüft.

Planen – entscheiden – ausführen – reflektieren: Formen der Zusammenarbeit

	Team 1	Team 2	Team 3	Team 4	Team 5	Team 6	Team 7	Team 8	Team 9
Aktuelle Absprachen zur fachlichen Arbeit		Spontane, kurzfristige Absprachen in der Kleingruppe	Es wird viel informell, zwischen durch und per WhatsApp-Gruppe geregelt		Daily – jeden Tag 15 Minuten: Was macht jeder heute?	Kaum Regelm meetings – reden mehrmals am Tag miteinander	Daily zu drei unterschiedlichen Zeiten in der Woche		
Arbeit planen und entscheiden – Regelmere Arbeit im Team	Unregelmäßige, ausschließl. Treffen, Koordiniert und geleitet von der Gründerin	Ein Treffen pro Monat in den vier Teilgruppen/ Teilprojekten	Einmal pro Woche ca. 30 Min., wenn alle anwesend, die immer gleichen Punkte: Sicherheit, Personal, Produktion, Qualität, „Letzte Woche“ Leitung: Circle Leiter	Einmal pro Woche Scrum-Meeting, 30 Minuten bis zwei Stunden, Planung und Sprints. Auswertung der Sprints. Leitung wechselt	Einmal pro Woche zwei Stunden Konferenz mit Agenda, Sprints 14-tägig, Retros 14-tägig. Leitung: Scrum Master, Anschließend gemeinsames Mittagessen	Einmal pro Woche Tactical Meeting von einer Stunde oder kürzer – digital	Einmal pro Woche Tactical Meeting von einer Stunde oder kürzer – digital	Wöchentliche Videocalls transatlantisch. Alle vier Wochen Retro-spektive, Arbeitspakete, Quartalsziele, Scrum Master moderiert, Product Owner lädt ein	Einmal pro Woche Sync Meeting. Circle Guide lädt ein. TOPS: alle Arbeitspakete, Quartalsziele, offene Agenda, Governance Meeting ca. einmal pro Monat
Arbeit organisieren – Regelmere Arbeit im Team		Vier Treffen pro Jahr. Berichte aus den Teilgruppen. Einmal pro Jahr Planung und Besetzung der Teilgruppen			Ca. alle sechs Wochen Walk and Talk. Scrum Master und einzelne Teammitglieder	Seltene Fokuss-meeting; alle Partner zum Thema. Zwei bis vier Mal pro Jahr Governance Meeting bei Spannungen	Governance einmal pro Monat – fällt oft aus. Je nach Bedarf Focus Meetings		Clear-the-air-Meeting (ca. vier Mal pro Jahr)
Besondere Formen: Workshops etc.			Einmal pro Jahr Workshop mit einem externen Moderator	Dreimal pro Jahr Teambesitzung: „Hier geht es um Grundsätzliches.“ Der GF ist dabei und bringt viel ein			Persönliches Treffen zwei bis drei Mal im Jahr, PIP	Zwei persönliche Treffen im Jahr, wird evtl. auf eins reduziert	
Grundlegende „Schule“	Keine bestimmte	Keine bestimmte	Sprachlich u.a. an Holocracy angelehnt	Scrum	Scrum	Holocracy	Holocracy	Scrum und Holocracy	Holocracy
Weitere Tools/Methoden					Walk and Talk mit dem Scrum Master		Kanban, Clear the air	Team-Skill-Matrix, Circle of Life, Team-Feedback	Clear the air