

Bewegungs- förderung

Ansätze zur Beratung von selbstorganisierten Teams

Mit der Persönlichkeitsentwicklung fängt an, was sich zu einem agilen Team wandeln soll. Zwei Berater berichten, wie sie Teams in Bewegung bringen.

Ralf Janssen und Steffen Wagner

Selbstorganisierte Teams und agile Prozesse sind heute in Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Gleichzeitig jedoch ist die Veränderung von hierarchisch geführten Strukturen hin zu neuen Formen der Zusammenarbeit herausfordernd. Viele Organisationen haben sich auf den Weg gemacht und führen agile Projektmethoden oder ganzheitliche Selbstführungskonzepte wie kollegiale Führung, Holokratie und evolutionäre Organisationen ein.

Die Herausforderung für uns als Beraterinnen und Berater

Wenn wir in einem klassischen Unternehmen antreten, um Agilität und Selbststeuerung einzuführen, können wir nicht dabei stehen bleiben, lediglich neue Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse (beispielsweise «Scrum» oder «Kanban») einzuführen. Tayloristisch geprägte Mitarbeitende würden darin nur die nächste neue Methode und Prozessvorgabe sehen. Im besten Fall würden sie die Methode erler-

nen und im Arbeitsalltag reproduzieren. Agilität und Selbststeuerung entstehen dadurch noch nicht, denn diese entstehen im Kopf und im Herzen. Es sind die Haltung, die persönliche Entwicklungsreife und die Fähigkeit, in Resonanz zu gehen, die den Unterschied machen.

Unter dem Paradigma der Selbststeuerung engagieren sich Beschäftigte aus eigener Überzeugung. Sie treten heraus aus dem Schatten von Organisationsvorgaben und gestalten ihre Arbeit aus sich selbst heraus. Dabei orientieren sie sich an einer gemeinsamen Identität und einem gemeinsamen Zweck, der den Rahmen bildet und Handlungsprinzipien hervorbringt, die eine Organisation sinnvoll zusammenwirken lassen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen nicht, wie im alten Paradigma gewünscht, die Prozesse nur anwenden, sondern diese auch infrage stellen und eigenständig weiterentwickeln. So entsteht eine anpassungsfähige, lernfähige und zukunftssichere Organisation, die der steigenden Komplexität gerecht werden kann.

In unserer Praxis hat sich das Ich-Entwicklungsmodell von Jane Loevinger (Binder 2016) als hilfreich erwiesen, um die Anforderungen an Mitarbeitende in agilen Organisationen zu beschreiben. Je nach Entwicklungsreife ändert sich die Denk- und Handlungslogik der Menschen.

Zur Beschreibung der Anforderungen an die Ich-Entwicklungsreife in agilen Organisationen haben wir die neun Stufen nach Loevinger in drei Kategorien vereinfacht zusammengefasst:

- Mitarbeitende in hierarchischen Organisationen: Das Denken und Handeln der Mitarbeitenden wird durch Regeln und Normen der Gemeinschaft geprägt. Die eigene Identität wird durch Anpassung definiert. Zugehörigkeit und Unterordnung unter der Sichtweise der Gemeinschaft ist vorherrschend.
- Mitarbeitende in agil-evolutionären Organisationen: Die Orientierung an klaren Standards und Prinzipien, rationales und selbstbewusstes Denken herrschen vor. Die Mitarbeitenden nehmen sich als individuellen Teil der Gemeinschaft wahr und entwickeln selbstdefinierte Werte, Vorstellungen und Ziele. Sie handeln aus Überzeugung. Die Komplexität von Situationen wird anerkannt. Die Individualität der Anderen wird respektiert.
- Führungsrollen in agil-evolutionären Unternehmen: Für Führungsrollen bedarf es einer ausgebildeten Multiperspektivität und gleichzeitiger Prozess- und Zielorientierung. Das systemische Erfassen von Beziehungen ist selbstverständlich. Widersprüchliche Meinungen werden integriert. Die kreative Auseinandersetzung mit Konflikten sowie Toleranz für Mehrdeutigkeit sind voll entwickelt. Für das Handeln in komplexen Welten ist die binäre Einteilung in die Kategorien «richtig» und «falsch» nicht mehr sinnvoll. Wichtige Bedeutung hat hingegen die Fähigkeit zur Unterschiedsbildung.

Ich-Entwicklung fördern

Als Berater und Beraterin stehen wir laut diesem Modell vor der Herausforderung, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter oder jede Führungskraft in einer agilen Organisation eine persönliche Entwicklung durchläuft. Wir haben es also mit der kollektiven Persönlichkeitsentwicklung am Arbeitsplatz zu tun. Es ist daher zunächst unsere Aufgabe als Beratende, hierfür die Bereitschaft und das Verständnis zu entwickeln.

Bei einer Veränderung zu agilem Handeln gibt es zwei Lernziele:

- Lernziel eins: Die Mitarbeitenden erlernen neue Fähigkeiten und Kompetenzen im Sinne von agilen Prozessen und Methoden und wenden diese Fähigkeiten an.
- Lernziel zwei: Die Mitarbeitenden ändern ihre innere Haltung und ihre Selbstreflexions- und Wahrnehmungsfähigkeit und ändern grundlegend ihre Sicht und ihr Verhalten.

Die Entwicklung der Ich-Persönlichkeitsreife wird erst mit dem Lernziel zwei erreicht. Ohne dies laufen agile Ansätze ins Leere, weil agile Methoden und Prozesse lediglich reproduziert werden. Wir als Beratende in der Teamentwicklung sind gefragt, Experimentier- und Reflexionsräume zu schaffen, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst herausarbeiten, welche Veränderungen ein nächster guter Schritt für sie und die Organisation sind und wie sie diese gestalten möchten. Nur so entwickeln sie ein erweitertes Verständnis und neue Perspektiven, um eigenständige Entscheidungen zu treffen. Folgendes Praxisbeispiel aus unserer Beratung verdeutlicht, wie wichtig das Erreichen des Lernziels zwei ist:

Ein Reiseanbieter aus Nordrhein-Westfalen bildete im Rahmen der agilen Organisationsentwicklung zwei Pionierteams, um Selbstorganisation auszuprobieren. Aufgabe der Teams war es, für die Verantwortungsbereiche der ehemaligen Führungskraft Rollen zu entwickeln, die die Führungsarbeit auf mehrere Köpfe verteilen. Die Rollen sollten den Prozess- und Kommunikationsanforderungen der Organisation entsprechen, unterschiedliche Talente ansprechen und kein neues Machtmonopol bilden. Team A stellte sich der Herausforderung und erarbeitete in einem konfliktreichen Prozess die Rollenbilder. Dieses Vorgehen wurde in der Organisation als ineffizient und anstrengend wahrgenommen. Stimmen wurden laut, dass wir seitens der Prozessbegleitung eingreifen sollten, um die Konflikte zu klären. Aus unserer Sicht war der Prozess sehr wünschenswert. Die Auseinandersetzung mit den Rollen legte alle versteckten, nicht thematisierten Konflikte offen. Das Team wurde dabei begleitet, jedoch erfolgte keine hierarchische Entscheidung. Am Ende hatte das Team seine Konflikte geklärt und dadurch nicht nur ein tiefes Rollenverständnis erarbeitet, sondern auch Konfliktfähigkeit entwickelt. Team B entschloss sich aufgrund des anstrengenden Prozesses, auf die Ergebnisse des Teams A zu warten und diese zu übernehmen. Die Folge: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Teams A haben durch den Prozess deutlich an persönlicher Reife gewonnen (vergleiche Lernziel zwei). Team B reproduziert nun die Rollen (vergleiche Lernziel eins), hat aber nicht die Erkenntnis gewonnen, wie man mit Spannungsfeldern umgeht und wie daraus Lösungen hervorgehen.



Arbeiten mit dem Kompano Framework

In unserer Beratungstätigkeit wenden wir unser Vorgehensmodell «Kompano Framework» der agilen Team- und Organisationsentwicklung an. Hier werden die gewünschten Veränderungen nicht vom Top-Management mit Consultants gemeinsam entwickelt, sondern selbstständig und schrittweise von den Betreffenden erarbeitet. Dabei hat sich folgende Vorgehensweise in unserer Praxis bewährt:

1. Herausarbeiten von Sinn und Zweck des Teams

Selbstorganisierte Teams orientieren sich nicht an vorgegebenen Zielen. Zunächst muss ein Bewusstsein und gemeinsames Verständnis über die Existenzberechtigung des Teams entwickelt werden. Hilfreiche Leitfragen sind: Wozu treten wir gemeinsam an? Was ist unser Beitrag und unser gefühlter Auftrag? Was möchten wir in die Welt bringen? Erst wenn diese langfristige Ausrichtung, der Zweck, das Wozu in Abstimmung mit der Unternehmens-

identität und -strategie definiert ist, ist das Team in der Lage, sich selbst kurzfristige Ziele zu setzen und diese in agilen Strategieprozessen ständig zu überprüfen und anzupassen.

2. Arbeit sichtbar machen

Zunächst geben wir den Teams konkret vor, ihre aktuelle Arbeit und Organisationsprozesse mithilfe eines «Teamboards» sichtbar zu machen. Ausgestattet mit einem Basisverständnis von Kanban, priorisiert das Team gemeinschaftlich die Aufgaben und nimmt zunächst die Aufgaben so wahr, wie es gewohnt ist. Gute Anregungen zu der Vorgehensweise enthält das Buch «Das kollegial geführte Unternehmen» (Oestereich/Schröder 2016).

3. Arbeit reflektieren und anpassen

In regelmässigen Retrospektiven wird die Zusammenarbeit reflektiert. Wie haben wir zusammenge-
arbeitet? Was läuft gut? Wo hakt es? Welche Ideen

zur Veränderung haben wir? Was möchten wir beibehalten? Jeder Veränderungswunsch wird in Form eines Entwicklungsziels beschrieben und mit möglichst konkreten Aufgaben versehen. Diese kommen auf das Teamboard und werden vom Team bewertet und bearbeitet. So entsteht ein iterativer Prozess, der auf Dauer in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess mündet und die Kultur im Unternehmen nachhaltig verändert. Wir als Beratende sind gefragt, die Begegnung untereinander und die Auseinandersetzung mit sich selbst zu vertiefen, um die tiefgründigen Entwicklungsprozesse der Mitarbeitenden zu adressieren.

4. Agile Prinzipien nach und nach einführen

Im Laufe des Entwicklungsprozesses wird das Team immer mehr in agilen Basisprinzipien qualifiziert. Ebenfalls wird ein Diskurs zu den agilen Werten angeregt: Mut, Offenheit, Fokus und Respekt. In dieser Phase ist es wichtig, dass wir als Beratende dem Team nur ein Grundverständnis darüber liefern und das Team aus den Prinzipien selbst Prozesse und Rollen entwickeln lassen. Dadurch ist gewährleistet, dass sich die Teams intensiv damit auseinandersetzen, eine eigene Haltung und ein Grundverständnis über die Wirkmechanismen agiler Arbeit zu entwickeln. So wird sichergestellt, dass sie nicht einen vorgegebenen Prozess reproduzieren und in alte hierarchische Muster zurückfallen.

Wir versuchen, Teams ein Grundverständnis über die Grundlagen agiler Organisationsentwicklung zu vermitteln, und geben ihnen nur grobe Orientierungspunkte mit auf den Weg. Denn für die Entwicklung zu einem agilen, selbstorganisierten Team gibt es keine Blaupause. Auch wir Beraterinnen und Berater müssen uns auf den Weg machen, unsere ganz spezifische Art zu entwickeln. Und dies immer wieder individuell und in Abstimmung mit unseren Klienten und in der Supervision zu hinterfragen. Seien wir mutig, probieren wir aus und zeigen wir transparent unsere Erfolge und Misserfolge. So bieten wir uns als Modell für unsere Klientinnen und Klienten an, an dem sie sich orientieren können, ohne Standards zu kopieren.



Ralf Janssen arbeitet seit mehr als 20 Jahren als Berater. Er ist Gründer und Inhaber der Kompano Entwicklungsberatung und Experte für Kulturwandel, Entwicklung und Zukunftsgestaltung.
ralf.janssen@kompano.de
www.kompano.de



Steffen Wagner ist Mitinhaber der Kommunikationsberatung brand-neu. Er entwickelt sinnstiftende Kommunikationsstrategien für Unternehmen und arbeitet als Autor und Ghostwriter.
wagner@brand-neu.de
www.brand-neu.de

LITERATUR

- Binder, T. (2016): Ich-Entwicklung für effektives Beraten. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Janssen, R. (2017): Kompano Framework für evolutionäre Entwicklung. Quelle: www.kompano.de/framework (Creative Commons Lizenz 4.0 Namensnennung International).
- Oestereich, B./Schröder, C. (2016): Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für das agile Unternehmen von morgen. München: Vahlen.