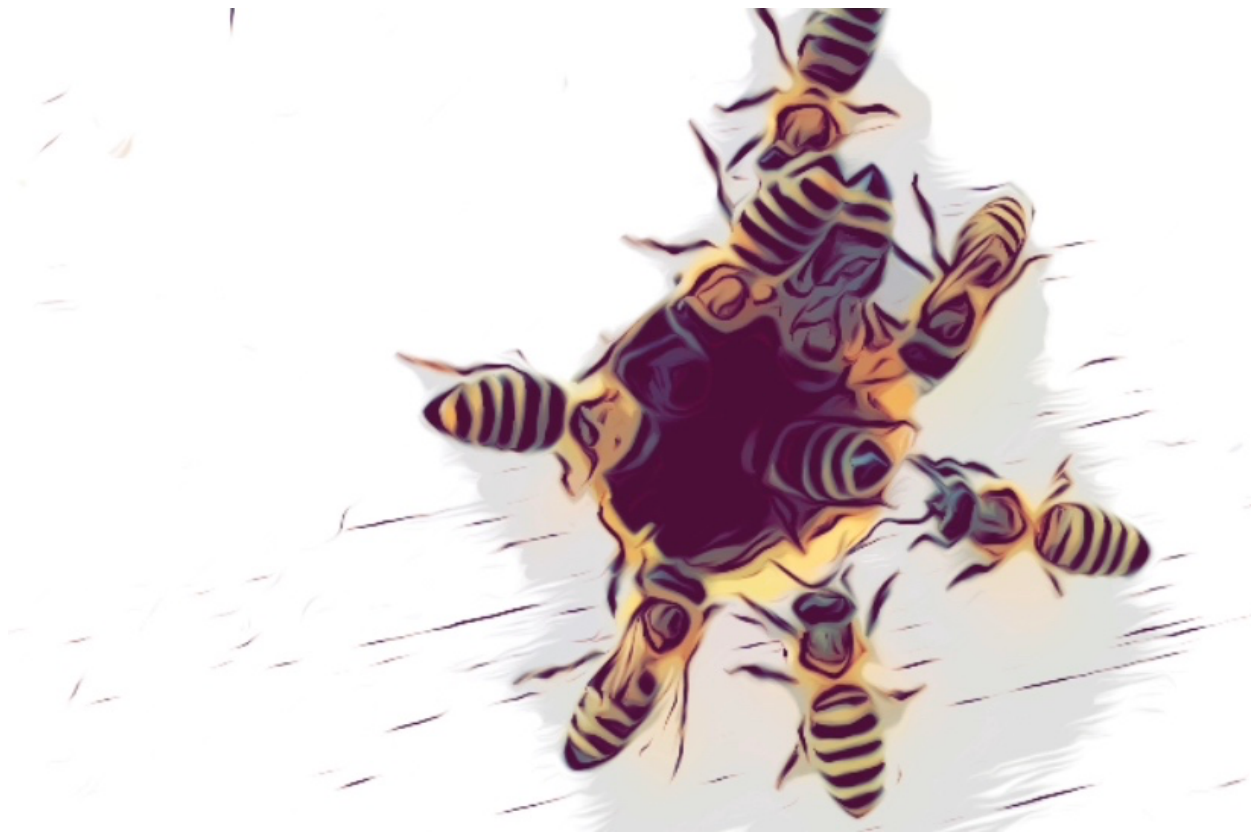


Masterthesis (Theoriearbeit)

eingereicht an der ZHAW Soziale Arbeit



Bienenschwärme beraten

Agile Beratung von selbstorganisierten Teams

**MAS Mastermodul Supervision, Coaching und Mediation
2020/21**

Norina Schenker

norina.schenker@gmx.ch

Datum: 08.03.2021

*«Wer fürchtet, dass die Biene sticht,
erntet auch den Honig nicht.»
Volksgut*

INHALTSVERZEICHNIS

Eigenständigkeitserklärung	5
Vorwort	6
1 Einleitung	7
1.1 Ausgangslage	7
1.2 Fragestellung	8
2 Selbstorganisation	9
2.1 Systemtheoretische Erklärung von Selbstorganisation	9
2.2 Selbstorganisation in Unternehmen	11
2.3 Erstes Zwischenfazit	14
3 Selbstorganisierte Teams	15
3.1 Voraussetzungen für selbstorganisierte Teams	15
3.2 Stufen der Selbstorganisation in Teams	16
3.3 Herausforderungen für selbstorganisierte Teams	18
3.4 Zweites Zwischenfazit	19
4 Selbstorganisierte Teams beraten	20
4.1 Beratung	20
4.2 Beratungsformate	21
4.3 Gestaltung des Beratungsprozesses	21
4.4 Drittes Zwischenfazit	26
5 Fazit	27
5.1 Aspekte für die Beratung von selbstorganisierten Teams	27
5.2 Kritische Würdigung und Schlussfolgerungen	28
Literaturverzeichnis	30

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Titelbild, Original: «Bienen» von Boba Jaglicic, mit Filter (eigene Bearbeitung)	1
Abb. 2: Typen sozialer Systeme	10
Abb. 3: Zirkularität von Struktur und Operation	11
Abb. 4: Holokratie Hierarchie Organigramm	12
Abb. 5: Organisationsformen, Schulte Peter	13
Abb. 6: Abbildung 6: Voraussetzungen für selbstorganisierte Teams	15
Abb. 7: Levels von Selbstorganisation	17
Abb. 8: Stufen zu mehr Selbstorganisation nach Hackman	18
Abb. 9: Systemisches Kontextmodell arbeitsweltbezogener Beratung	20
Abb. 10: Korrespondenz von Wirkprinzipien und Phasen	22
Abb. 11: Stadion der Steuerungsimpulse	24
Abb. 12: Aspekte der agilen Beratung von selbstorganisierten Teams	27

EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst habe.
Ich habe nur die in der Arbeit angegebenen Quellen verwendet und alle Zitate und
Hinweise kenntlich gemacht.



Norina Schenker
Studentin im MAS Supervision, Coaching und Mediation (2020/21), ZHAW, Zürich

VORWORT

In der Realität Bienenschwärme zu beraten, käme wohl niemandem in den Sinn. Bienen wissen sehr genau, was zu tun ist und haben einen inneren Antrieb, ihre Aufgabe zu erfüllen. Auch bei Menschen könnte man davon ausgehen, dass sie einen inneren Antrieb haben, Aufgaben zu erfüllen, produktiv zu sein. Wenn man einen Platz in einer Stadt, auf dem sich viele Menschen begegnen, aus der Vogelperspektive betrachtet, dann könnte das Bild an einen Bienenstock erinnern. Die Menschen bewegen sich wild durcheinander und wie von Zauberhand stossen sie nicht zusammen. Das Miteinander funktioniert vor allem, weil alle Individuen sich selbst steuern und im Sekundentakt viele Entscheidungen treffen, ohne dass sie sich diesen wirklich bewusst sind. Ein Steuern von aussen scheint absolut unmöglich.

An diesem Punkt sind viele Unternehmen und Führungspersonen mittlerweile angekommen und machen sich Gedanken dazu, wie Führung und Struktur so gestaltet werden kann, dass sich die Mitarbeitenden möglichst selbstständig organisieren können. Einige sind auch bereits in der Umsetzung von neuen Strukturen und wenige arbeiten schon länger mit agilen Modellen.

In Supervisionen, Coachings oder Mediationen werde ich und meine Kolleg*innen immer wieder mit Fragen und Problemstellungen konfrontiert, die sich rund um Führung, Zusammenarbeit, Organisation und somit auch Selbstorganisation drehen. In dieser Masterarbeit setzte ich mich deshalb theoretisch mit dem Begriff der Selbstorganisation auseinander und erarbeitete anhand von systemischen und betriebswirtschaftlichen Überlegungen eine Hilfestellung für die Beratung von selbstorganisierten Teams.

Im zweiten Teil – der Prozessanalyse – beschäftigte ich mich mit einem Beratungsprozess eines kollegial geführten Teams aus der Offenen Jugendarbeit. Die Prozessanalyse schliesst somit direkt an das Thema der theoretischen Auseinandersetzung an und bot die Möglichkeit, mein eigenes Handeln als Supervisorin vertiefter zur reflektieren. Dabei fragte ich mich einerseits, wie ich optimal mit meiner Doppelfunktion als Supervisorin und als Professionelle der Sozialen Arbeit umgehe und andererseits ging ich der Frage nach, wie ich bezüglich Zeitknappheit mehr Sicherheit gewinnen kann. **(Die Prozessanalyse ist vertraulich und in diesem Dokument nicht enthalten.)**

Der dritte Teil stellt mein aktuelles Beratungskonzept dar. Dieses habe ich so verfasst und gestaltet, dass ich es meinen Kund*innen auf Nachfrage abgeben kann. Es beschreibt einerseits meine Grundhaltung und mein Menschenbild und meine erklärungs- und handlungstheoretischen Wissensbestände, auf die ich mich stütze und andererseits wie ich meine Beratungen gestalte und auf welche Modelle ich meine Arbeit stütze. Bei der grafischen Umsetzung habe ich auf meine eigenen kreativen Fertigkeiten zurückgegriffen und das gesamte Beratungskonzept in Eigenregie gestaltet, so dass es 100% von «Norina Schenker» geprägt ist. **(Das Beratungskonzept ist in diesem Dokument nicht enthalten.)**

Ich wünsche der ausgesuchten Leser*innenschaft viel Freude an der Lektüre und danke Natalie Spalding, Claudia Wolf, Sandra Kohler, Susanne Bühlmann, Makruhi Kin, Micha Meyer, Markus Steffen und meiner Mutter, Susy Schenker für Lektorat, aufbauende Worte, Feedbacks, kritische Rückfragen und vertiefte Gespräche während meines Schreibprozesses.

1 EINLEITUNG

Als Beratungsperson muss man sich immer wieder fragen: «Was braucht mein Gegenüber?». Mit dieser Frage sind sehr viele weitere Fragen verknüpft, wie «Welchen Herausforderungen muss sich meine Kundin stellen?», «Welche Ressourcen besitzt mein Kunde und welche benötigt er in Zukunft?» oder auch «Wie arbeitet das Team, das ich supervidiere, zusammen und unter welchen Umständen funktioniert diese Zusammenarbeit?». Alle drei Fragen haben einen Aspekt gemeinsam, nämlich, dass die Individuen oder Gruppen sich nicht unabhängig von einer Umwelt bewegen, sondern Teil dieser Umwelt sind. Was nun, wenn sich die Regeln, Erwartungen und Aufgaben der Umwelt verändern? Welche Wirkungen hat eine solche strukturelle Veränderung auf die Menschen und deren Zusammenarbeit? An diesem Punkt bin ich immer wieder mit grosser Neugier gedanklich hängen geblieben.

Viele Autor*innen aus unterschiedlichen Disziplinen beschreiben, dass sich die Gesellschaft aktuell in einem Umbruch befindet. Durch die Globalisierung, eine grosse Wertevielfalt, das Internet und die schnellen Möglichkeiten quer über die ganze Welt zu kommunizieren, Wissen zu teilen und Innovation voranzutreiben, ist für die Menschen eine noch nie dagewesene Komplexität entstanden, welcher sie mit den dazugehörigen Herausforderungen begegnen dürfen. Der Soziologe Dirk Baecker beschreibt diese Ablösung von den bisher funktionierenden Strukturen in neue Strukturen als Übergang von der *funktional differenzierten Gesellschaft* in die *nächste Gesellschaft* (Kleve, 2016, S. 18). Frederic Laloux (2015) beschreibt den Gesellschaftswandel in entwicklungsgeschichtlichen Perspektiven als den Übergang von der *postmodernen pluralistischen Weltsicht* zur *integralen evolutionären Weltsicht* und plädiert gleichzeitig dafür, dass der neuen Komplexität und den damit verbundenen Problemen der Zeit nur mit neuen Organisationsformen begegnet werden kann. Er spricht von stärker sinnorientierten Wirtschaftsunternehmen, besetzten Schulen oder wirkungsvolleren gemeinnützigen Organisationen (S. 9). Auch C. Otto Scharmer beschreibt in seinem Buch *Essentials der Theorie U* (2019), dass er glaubt, «dass die wichtigste tektonische Verschiebung zu unseren Lebzeiten nicht hinter uns liegt, sondern direkt vor uns. Diese Verschiebung hat mit der *Transformation von kapitalistischen Strukturen, von Demokratie, Bildung und dem eigenen Selbst zu tun*» (S. 19).

Wenn sich die Gesellschaft und die Organisationen, mit den darin arbeitenden Menschen, in ihren Grundzügen so stark verändern, welchen Einfluss hat dieser Wandel auf die Prozessberatungsformate Supervision, Coaching und Mediation? Wie gestaltet sich in Zukunft Zusammenarbeit in Organisationen, die mit agilen Strukturen arbeiten, um der Komplexität gerecht zu werden? Was bedeutet es für Teams, neu ohne Führungsperson zu arbeiten? Welche Herausforderungen kommen auf sie zu und welche Möglichkeiten eröffnen sich?

Ein gesellschaftlicher Wandel birgt viele Fragen und Unsicherheiten, die den Beratungspersonen in ihrer Beratungspraxis begegnen und die es in einer passenden Form zu beachten und zu bearbeiten gilt. Genau dieser *passenden Form* von Beratung für selbstorganisierte Teams, widme ich mich in dieser Masterarbeit.

1.1 AUSGANGSLAGE

Wie ein Blick in die aktuelle Literatur für Führungskräfte, wie zum Beispiel «Agile Teams lösungsfokussiert coachen» (Kotrba & Miarka, 2019), «Der Bienenhirte – Über das Führen von selbstorganisierten Teams» (van Solingen, 2016) oder «Agile Führung – Mitarbeiter und Teams erfolgreich führen und coachen» (Triest & Ahrend, 2019) zeigt, setzen immer mehr Organisationen auf die Arbeit mit selbstorganisierten bzw. agilen Teams. Die agile Organisationsform scheint attraktiv, um der stetigen Beschleunigung gerecht zu werden. So geben immer mehr Führungspersonen ihren Mitarbeiter*innen Verantwortung ab und erhoffen sich dadurch, den steigenden Anforderungen des Marktes gewachsen zu sein. Boris Gloger und Dieter Rösner (2017) beschreiben dies als gefährlich, weil oftmals Verantwortung abgegeben wird, ohne die Mitarbeiter*innen dafür fit zu machen, bzw. die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen zu fördern und Zeit für die Transformation einzuräumen. Der Druck wird den Teams weitergegeben und diese sind oftmals mit der Verantwortung überfordert bzw. sind die Strukturen und Abläufe (noch) nicht vorhanden, die sie benötigen, um gemeinsam gute Entscheide treffen zu können (S. 2-3). Agile Organisationen und selbstorganisierte Teams scheinen in der Theorie als Lösung für

die zukünftige Zusammenarbeit zu gelten, zeigen sich jedoch bei der Umsetzung in die Praxis meist als sehr herausfordernd, weil sie nicht nur neue Abläufe mit sich bringen, sondern auch einen Kulturwandel einfordern. Christiane Schiersmann, Johanna Friesenhahn und Ariane Wahl (2015) schreiben, dass angesichts dieser Situation, Beratung als Unterstützungsangebot für den Umgang mit der gestiegenen Komplexität an Bedeutung gewinnt (S. 7). Olaf Geramanis (2020) hält in seinem Beitrag im Buch «Der Mensch in der Selbstorganisation» zum Schluss fünf Punkte fest, wovon der letzte lautet: «Stellen Sie passende Unterstützungssysteme bereit, wie Coaching, Supervision und Begleitung durch Experten für Gruppendynamik (S. 23).»

Heiko Kleve meint, dass in diesem Kontext das Format der Supervision eine Auszeit bieten kann. Dabei soll danach Ausschau gehalten werden, was das soziale Zusammenleben und -arbeiten trotz aller Dynamisierung noch zu ordnen vermag. Der Fokus soll auf den elementaren Annahmen und Prinzipien liegen, die das Soziale strukturieren (2016, S. 32). Berater*innen kommen vermehrt in Kontakt mit dem neuen agilen Führungsverständnis oder selbstorganisierten Teams, wenn sie Aufträge für Organisationsentwicklung, Teamsupervisionen, Führungscoachings oder Teamentwicklungsprozesse erhalten. Um solche Beratungsprozesse sicher gestalten und führen zu können, benötigen sie Wissen über die Konzepte und Funktionen der Selbstorganisation und Agilität. Zudem kann Wissen über die Herausforderungen, denen sich selbstorganisierte Teams stellen müssen, wertvoll sein, um Konflikte oder Störungen frühzeitig erkennen zu können.

1.2 FRAGESTELLUNG

In dieser Masterarbeit folge ich folgender Hauptfragestellung mit den dazugehörigen Unterfragen:

Hauptfrage:

Welche Aspekte gilt es in der Beratung von selbstorganisierten Teams zu beachten und bei Bedarf zu bearbeiten?

Unterfragen:

- *Was bedeutet Selbstorganisation und wie funktionieren selbstorganisierte Organisationen?*
- *Welchen Herausforderungen müssen sich selbstorganisierte Teams stellen?*
- *Welche Beratungsformate und Interventionen unterstützen selbstorganisierte Teams in der Bewältigung ihrer Herausforderungen?*

Zuerst werde ich mich im Kapitel «Selbstorganisation» der Unterfrage: «*Was bedeutet Selbstorganisation und wie funktionieren selbstorganisierte Organisationen?*» widmen. Dabei werde ich den Begriff der Selbstorganisation einerseits anhand des systemtheoretischen Ansatzes nach Luhmann und andererseits nach Ansätzen aus der Betriebswirtschaft definieren und beschreiben, was unter Selbstorganisation im Kontext von Organisationen oder Unternehmen verstanden werden kann.

Weiter werde ich im Kapitel «Selbstorganisierte Teams» die Unterfrage «*Welchen Herausforderungen müssen sich selbstorganisierte Teams stellen?*» bearbeiten. In diesem Kapitel werden einerseits die verschiedenen Stufen von Selbstorganisation auf der Ebene der Teams beschrieben und andererseits, welche Anforderungen selbstorganisierte Teams erfüllen müssen. Mit Hilfe dieser Wissensbestände werden anschliessend die Herausforderungen für selbstorganisierte Teams abgeleitet.

Aufgrund der Erkenntnisse aus der Auseinandersetzung mit Selbstorganisation auf den verschiedenen Ebenen beschreibe ich im Kapitel «Selbstorganisierte Teams beraten», wie Beratung von selbstorganisierten Teams aussehen kann. Folgende Unterfrage ist für dieses Kapitel leitend: «*Welche Beratungsformate und Interventionen unterstützen selbstorganisierte Teams in der Bewältigung ihrer Herausforderungen?*» Nach einer Definition von Beratung und einem Überblick

über die Beratungsformate wird die Gestaltung eines synergetischen Beratungsprozesses dargestellt und Interventionen für die Beratung mit selbstorganisierten Teams beschrieben.

Die drei Kapitel des Hauptteils werden jeweils mit einem Zwischenfazit und der Beantwortung der Unterfrage abgeschlossen.

Im Fazit wird die Hauptfragestellung beantwortet, indem die Ergebnisse des Hauptteils konkludiert werden. Die Ergebnisse werden zum Schluss gewürdigt, die Vorgehensweise und die Theorie kritisch reflektiert und Schlussfolgerungen gezogen.

2 SELBSTORGANISATION

«Selbstorganisation» ist ein vielfältig verwendeter Begriff, der definiert werden muss, damit die Funktion von selbstorganisierten Teams genauer untersucht werden kann. Eine erste Annäherung an den Begriff über Wikipedia (2020) ergab folgende Antwort:

Die Selbstorganisation ist in der Systemtheorie *eine Form der Systementwicklung*, bei der formgebende oder gestaltende *Einflüsse von den Elementen des Systems selbst* ausgehen. In Prozessen der Selbstorganisation werden *höhere strukturelle Ordnungen* erreicht, *ohne dass äußere steuernde Elemente* vorliegen. Im politischen Gebrauch bezeichnet Selbstorganisation *die Gestaltung der Lebensverhältnisse nach flexiblen, selbstbestimmten Vereinbarungen* und ähnelt dem *Autonomiebegriff*.

Der Begriff der Selbstorganisation stammt aus der Systemtheorie und beschreibt ein sich selbst gestaltendes, autonomes System, das eigenen strukturellen Ordnungen oder Regeln folgt, ohne von aussen gesteuert zu werden. Um Selbstorganisation besser verstehen zu können, benötigt es eine Auseinandersetzung mit der Funktion sozialer Systeme und der Systemtheorie (Kapitel 2.1). Im selben Eintrag auf Wikipedia wird ersichtlich, dass der Begriff in verschiedenen Disziplinen verwendet und mit spezifischen Bedeutungen in Verbindung gebracht wird. So wird von Selbstorganisation in der Betriebswirtschaftslehre, in Schule und Unterricht, in der Kinder- und Jugendarbeit und Naturwissenschaft und Technik gesprochen. Um zu verstehen, wie selbstorganisierte Teams funktionieren, werde ich mich auch mit der Bedeutung von Selbstorganisation der Betriebswirtschaftslehre auseinandersetzen (Kapitel 2.2).

2.1 SYSTEMTHEORETISCHE ERKLÄRUNG VON SELBSTORGANISATION

Ein grundlegendes Anliegen von Niklas Luhmann war es, die Komplexität einer modernen, arbeitsteiligen Gesellschaft und ihrer Funktionssysteme mit geeigneten Begriffen verstehbar zu machen. Luhmann (2019) geht in seiner Theorie von drei Formen sozialer Systeme aus: von flüchtigen Interaktionssystemen, Organisationen und Gesellschaften bzw. gesellschaftlichen, unpersonlichen Funktionssystemen (S. 12). Dafür wurde und wird er breit kritisiert, da *Gruppen* oder *Freundschaften* wie auch *Intimbeziehungen* weder flüchtig noch einer Organisation angehörig sind und somit aus seinem Raster fallen. Von Schlippe und Schweitzer (2016) haben die Unterteilung sozialer Systeme, die von von Ameln in Anlehnung an Luhmann entwickelt wurden, um die drei Kategorien *Gruppe*, *Familie* und *Kooperation/Netzwerk* erweitert und weiter modifiziert. Damit erweitern sie die sozialen Systeme mit weiteren Typen, deren Mitgliedschaft relativ klar abgrenzbar ist. Netzwerke sind begrifflich insoweit keine sozialen Systeme, weil sie grundsätzlich unbegrenzt oder schlecht abgrenzbar sind. Durch Kooperationen zwischen einzelnen Gruppen oder Organisationen entstehen aber zeitlich gebundene und durch die Zielsetzung relativ klare Beziehungsmuster, die wiederum als soziale Systeme benannt werden können (von Schlippe & Schweitzer 2016, S. 130).

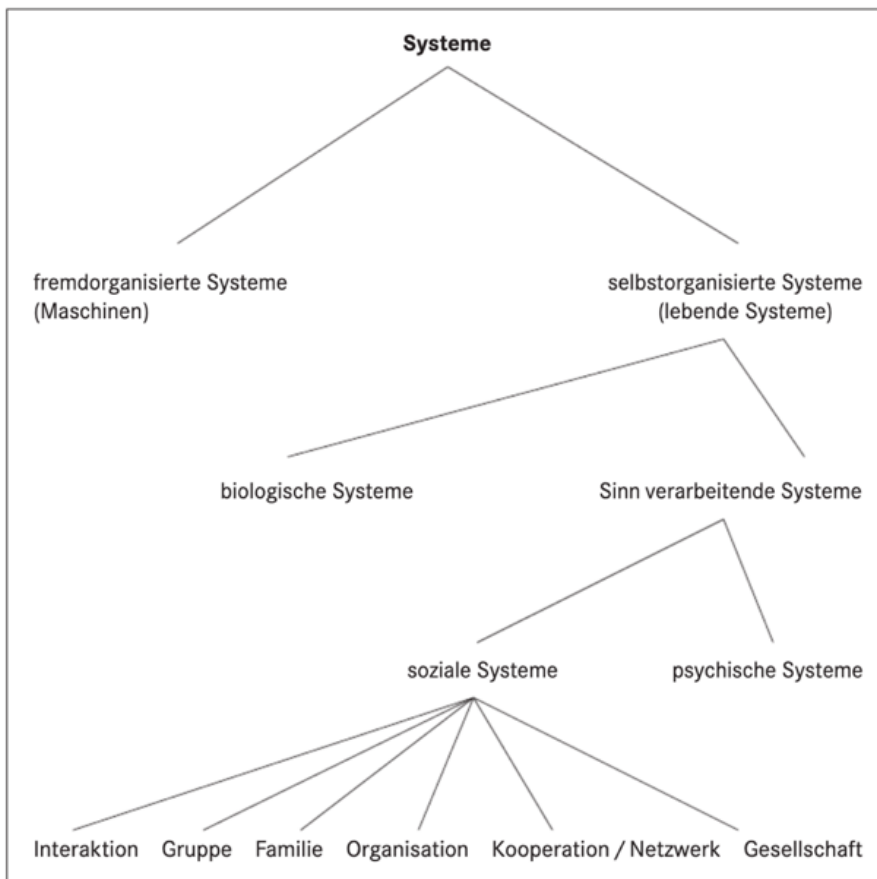


Abbildung 2: Typen sozialer Systeme (von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 129)

Die Darstellung von Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer zeigt, dass nach systemtheoretischer Sicht alle sozialen Systeme *Sinn verarbeitende Systeme* sind, die der Oberkategorie *selbstorganisierte Systeme (lebende Systeme)* zugeordnet werden. Selbstorganisation ist demnach ein Spezifikum, das einer Kategorie von Systemen zugehörig ist und der anderen nicht. Luhmann unterscheidet zwei Arten von Systemen. Das fremdorganisierte System (Maschinen) hat lediglich eigene Operationen zur Verfügung, um den historischen Zustand zu determinieren. Diese sind durch Beobachter*innen potenziell vollständig durchschaubar und steuerbar und können als «trivial» bezeichnet werden. Selbstorganisierte Systeme sind dagegen in ständigem Wandel und weisen eine Eigendynamik auf, die sich der genauen Analyse und Beeinflussung einer beobachtenden Position entzieht (von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 91).

Nach Luhmann (2017) heisst Selbstorganisation: «Die Strukturen eines operational geschlossenen Systems müssen durch die eigenen Operationen aufgebaut werden. Anders ausgedrückt, es gibt keinen Strukturimport» (S. 97). Strukturen bzw. Ordnungen werden im lebenden System also aus sich selbst entwickelt und dabei verfügen sie über eine potenziell unendlich grosse Bandbreite an Möglichkeiten (von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 92). Lebende Systeme erzeugen sich immer wieder neu aus den eigenen Bestandteilen heraus, ohne dass Ordnung von aussen zugefügt werden muss (Autopoiese oder Selbstschöpfung). Sie sind daher nur begrenzt beeinflussbar bzw. nur, wenn dieser Einfluss von aussen an die Strukturen des Systems anschlussfähig bzw. strukturell kopplungsfähig ist (von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 94). Diese strukturelle Kopplung beschreibt Luhmann (2017) beispielhaft mit dem Erlernen der Sprache. Kinder lernen Sprache auf sehr individuelle Weise, über strukturelle Kopplung. Es können nicht einfach vorproduzierte Sprachcodes eingetrichtert werden, sondern «die Besonderheit der Strukturbildung scheint darin zu bestehen, dass man zunächst einmal wiederholen muss, das heisst, irgendeine Situation als Wiederholung einer anderen erkennen muss» (S. 103). Ein Kind, das die Sprache lernt, muss also einerseits Wesensmerkmale wiedererkennen und diese in einen Zusammenhang stellen und andererseits diese Wesensmerkmale auch auf andere Situationen generalisieren können. Diese Ambivalenz von Spezifikation und Generalisierung macht ein nichttriviales System aus. Auch dass

es sich um zirkuläre Prozesse handelt: «Die Strukturen können nur durch die eigenen Operationen aufgebaut werden, weil die eigenen Strukturen wiederum die Operationen determinieren (Luhmann, 2017, S. 105). Diese Zirkularität von Struktur und Operationen ist nur dann paradox, wenn es eine zeitabstrakte Formulierung ist.

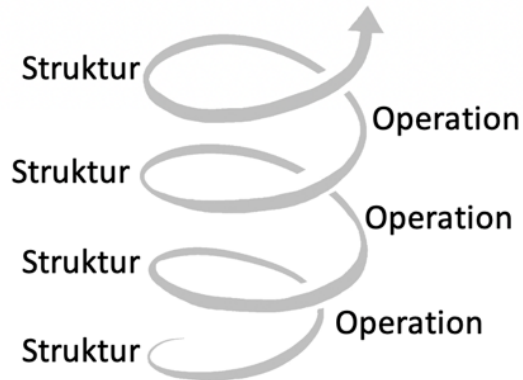


Abbildung 3: Zirkularität von Struktur und Operation (eigene Darstellung)

Die selbstorganisierten Systeme unterteilt Luhmann in drei unabhängig voneinander operierende Systeme: biologische Systeme (*Leben*) und die beiden sinnverarbeitenden Systeme: psychische Systeme (*Bewusstsein*) und soziale Systeme (*Kommunikation*). Die drei Systeme sind vielfältig miteinander verbunden (gekoppelt) und setzen sich in ihrer Existenz gegenseitig voraus (von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 118).

Die Koppelung von sozialen Systemen (Kommunikation) zum psychischen System (Bewusstsein) funktioniert über Sinn. Nur wenn das Bewusstsein eine Information aus dem sozialen System als bedeutsam erachtet, wird diese ins Bewusstsein integriert und kann so die Struktur des psychischen Systems verändern. Menschen können somit sehr wohl füreinander bedeutsame Umwelten darstellen und sich gegenseitig Anstöße geben (von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 112-113).

Um Systeme bestimmen zu können, muss eine Unterscheidung gemacht werden zwischen der Umwelt und einem System (Luhmann, 2017, S. 138). Dies geschieht durch Beobachtung oder durch eine*n Beobachter*in. Luhmann (2017) unterscheidet zwischen dem Beobachten, das als eine Operation gesehen wird und dem «Beobachter als ein System, das sich bildet, wenn solche Operationen nicht nur Einzelereignisse sind, sondern sich zu Sequenzen verketteten, die sich von der Umwelt unterscheiden lassen» (S. 137-138).

2.2 SELBSTORGANISATION IN UNTERNEHMEN

Unternehmen und Organisationen stehen immer mehr Problemen gegenüber, die sich scheinbar mit den bisherigen Strukturen und Strategien nicht lösen lassen. Einerseits hinken sie der Schnelligkeit der Trends des Markts konstant hinterher, wenn Entscheide immer von der Spitze der Hierarchie gefällt werden müssen. Andererseits lässt sich nach Gloger und Rösner (2017) auch in den Unternehmen selbst ein Phänomen beobachten, nämlich dass die Verantwortung, die an die Mitarbeiter*innen delegiert wurde, immer wieder auf die Schultern der Manager*innen zurückkehren (S. 2). Auch Frederic Laloux (2015) hat beobachtet, dass viele Menschen das Leben in Organisationen zunehmend als desillusionierend erfahren. Für viele Mitarbeitende sei Arbeit ein notwendiges Übel und hat wenig mit Begeisterung oder Sinn gemein. Auch Machtspiele, politische Manipulationen und Konkurrenzkämpfe fordern von allen Beteiligten ihren Preis (S. 3). Laloux (2015) meint, dass wenn die herausfordernden Probleme unserer Zeit gelöst werden wollen, neue Organisationsformen benötigt werden. Diese müssen seiner Ansicht nach stärker sinnorientiert, beseelt und wirkungsvoller sein (S. 9). Brian J. Robertson (2015) hat für diese Probleme ein revolutionäres Organisationsmodell entwickelt, das sich «Holacracy» (Deutsch: Holokratie oder Holakratie) nennt. Die Holokratie macht alle Menschen im Unternehmen zu Führungspersonen, wodurch maximale Agilität und Flexibilität erreicht werden sollen. Selbstorganisation wird in der Holokratie dadurch ermöglicht, indem auf sichere und praktikable Weise

wirksam Macht verteilt wird. Dies geschieht auf der Basis eines gemeinsamen Regelwerks, das den Leitungsprozess ermöglicht (S. 23).

Die Selbstorganisation der Mitarbeitenden scheint also durch die Strukturen von hierarchisch organisierten Unternehmen unterdrückt zu werden. Durch die vorgegebenen Kommunikations- und Entscheidungswege (jeweils über weisungsbefugte Vorgesetzte) kann die Selbstorganisation und Selbstführung der einzelnen Mitarbeitenden und Teams gehemmt oder gar verunmöglicht werden. Die Geschäftsführung steuert durch die Zuweisung von Kompetenzen (wer verfügt über wieviel Macht) und dämmt damit die Möglichkeit ein, dass auch Mitarbeitende ohne Weisungsbefugnis, ihre Kreativität und ihr Wissen vollständig einbringen.

Die Ansätze von Robertson (*Holacracy*, 2015) und Laloux (*Reinventing Organizations*, 2015) zeigen auf, dass, wenn Organisationen in Zukunft als solche überleben wollen, sie sich dem Menschen anpassen müssen und nicht der Mensch der Organisation. Die beiden Ansätze werde ich hier etwas vertiefter und auch kritisch betrachten, um zu verstehen, unter welchen Bedingungen Selbstorganisation in Organisationen funktionieren kann.

2.2.1 Selbstorganisation durch Holakratie

«Holakratie bedeutet Herrschaft oder Führung (-kratie) von und durch die Holarchie der Organisation (hola-)» (Robertson, 2015, S. 36). Holakratie umfasst vier Elemente, die in der Praxis umgesetzt werden müssen.

Spielregeln (zum Beispiel, die der Holacracy-Verfassung¹) bestimmen und verteilen die Autorität neu. Durch eine grundsätzliche systemische Veränderung wird eine neue Machtstruktur etabliert. Die neue Organisationsstruktur zeichnet sich dadurch aus, dass nicht Mitarbeitende über eine spezifische Funktion verfügen, sondern dass sie *Rollen* ausfüllen, die ihnen für bestimmte Bereiche Autorität und Verantwortung zuweisen. Ein *besonderer Prozess zur Entscheidungsfindung*², durch welchen die verschiedenen Rollen und Autoritäten ein Update erhalten können, ermöglicht effizient Entscheidungen zu treffen. Robertson (2015) beschreibt auch einen vorgezeichneten *Meeting-Prozess*, anhand dessen die Teams in Übereinstimmung bleiben und die Arbeit gemeinsam erledigen können (S. 11-12).

In der Holakratie regeln ganz konkrete Spielregeln (bzw. deine Verfassung) die Abläufe. Darin wird beschrieben, wie die Organisation holokratisch aufgebaut werden muss. Statt einer Strukturierung der Menschen, ist die Rede von einer Strukturierung der Rollen und Funktionen (Robertson, 2015, S. 44-45).

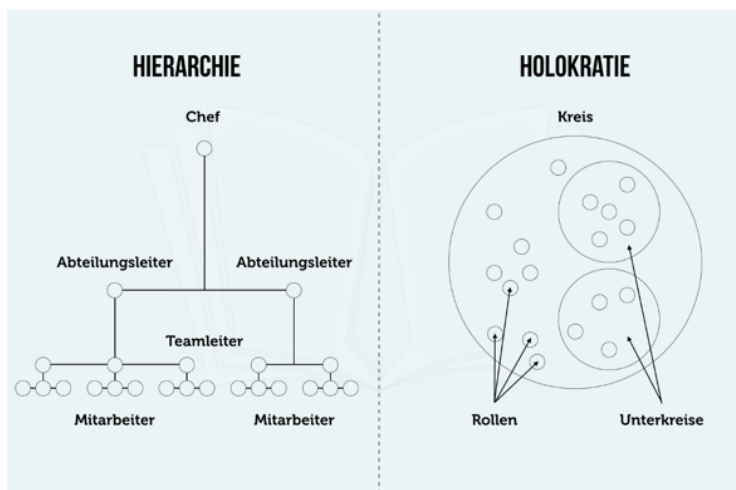


Abbildung 4: Holokratie Hierarchie Organigramm (Rassek, 2020)

¹ Die Holacracy-Verfassung ist unter folgendem Link in Englisch abrufbar: <https://www.holacracy.org/constitution>

² Bernd Oesterreich und Claudia Schröder (2017) haben eine Übersicht der diversen Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse vom delegationsbedingten bis zu direkten Entscheidungsverfahren für agile Organisationen zusammengestellt (S. 149-197).

Die Strukturierung erfolgt in Kreisen und Unterkreisen oder Sub-Kreisen (vergleichbar mit Projektgruppen), die hinsichtlich konkreter Aufgaben zusammenarbeiten. Es gibt ganz spezifische Rollen, die innerhalb der Kreise verteilt werden und die über festgeschriebene Aufgaben und damit verbundener Autorität verfügen (z.B. Lead-Link ist für die Verbindung gegen aussen zuständig und trägt die Anliegen des Sub-Kreises in den Super-Kreis). Mitarbeitende verfügen über mehrere und unterschiedliche Rollen, die sie in verschiedenen Sub-Kreisen ausfüllen. Mit diesen Rollen geht eine Verantwortlichkeit für Selbstführung einher. In der Holacracy-Verfassung ist festgeschrieben, dass alle, die eine bestimmte Rolle annehmen, damit auch explizite Verantwortlichkeiten akzeptieren müssen (Robertson, 2015, S. 85).

Die Zusammenarbeit in den verschiedenen Sub-Kreisen funktioniert anhand von zwei unterschiedlichen Meeting-Formen. Für die operativen Geschäfte werden regelmässig sogenannte *tactical meetings* oder auch *operative meetings* abgehalten. Dort werden Problemstellungen des Alltagsgeschäfts behandelt und Entscheide kommuniziert. In den *Governance-Meetings* oder *Steuerungs-Meetings* verfeinern die Kreismitglieder die Struktur des Kreises. Hier geht es um Rollenklärung, Regeln oder auch das Klären von Spannungen in der Zusammenarbeit. Diese Meetings finden weniger häufig – ca. 1-2 Mal monatlich – statt (Robertson, 2015, S. 54-55). Ein Kreis hat nach Robertson «die Autonomie und Autorität, sich selbst zu organisieren und die Arbeit aller Rollen, die er enthält, zu koordinieren und zu integrieren» (Robertson, 2015, S. 45). Für die Zusammenarbeit in den beiden Meeting-Formen schlägt Robertson ebenfalls konkrete Methoden und Abläufe vor.

2.2.2 Die evolutionäre Organisation

Nach Laloux streben evolutionäre Organisationen nach Ganzheit und Gemeinschaft und sind somit «Orte, an denen die Sehnsucht der Menschen, bei der Arbeit vollkommen sie selbst sein zu können, unterstützt wird, während sie gleichzeitig in nährenden Beziehungen leben» (2015, S. 51). Der Ausdruck *evolutionär* beschreibt die fünfte Stufe von Zusammenarbeit und bezieht sich auf das Modell der *Spiral Dynamic* nach Don Beck (spiraldynamics.net), welches die Entwicklung der Menschheit in Bezug auf Durchbrüche in der Technologie und dem Bewusstsein beschreibt.

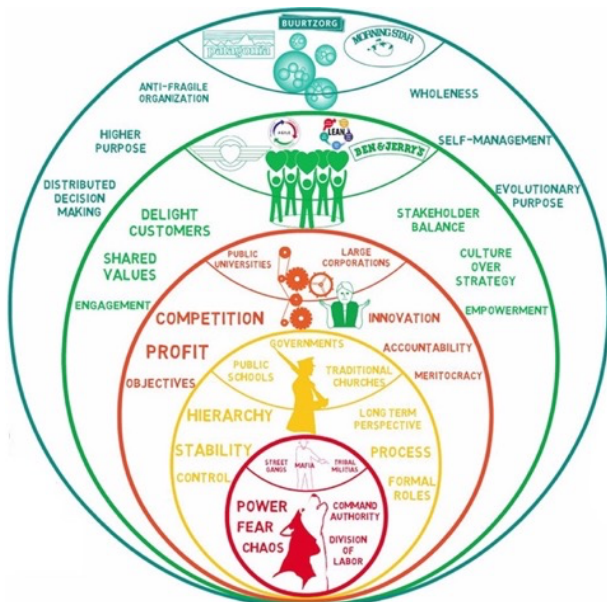


Abbildung 5: Organisationsformen (Schulte, 2020)

Evolutionäre Organisationen zeichnen sich nach Laloux (2015) durch drei Durchbrüche aus. Sie funktionieren erstens vollständig ohne Hierarchie durch *Selbstführung*, zweiten haben sie eine Reihe von Praktiken entwickelt, die dabei unterstützen, dass die Mitarbeitenden ihre innere *Ganzheit* wiedererlangen und sich mit ihrem vollständigen Selbst in die Arbeit einbringen können.

Und drittens werden die Mitarbeitenden dazu eingeladen, zuzuhören und zu verstehen, was die Organisation will und welchem *evolutionären Sinn* sie dienen möchte. Diese Durchbrüche zeichnen sich anhand von konkreten Praktiken aus, die im Arbeitsalltag umgesetzt werden (S. 54-55). So wird gänzlich auf Kontrolle verzichtet. Die Mitarbeitenden verfügen über die Entscheidungskompetenz, um innerhalb ihrer Rollen (Aufgabengebiete) Entscheidungen zu treffen und übernehmen auch die Verantwortung dafür. Im Gegensatz zur Holakratie werden die Unternehmen, die Laloux (2015) untersucht hat, kaum Regeln vorgegeben, sondern im Zentrum steht die Haltung, dass die Mitarbeitenden wohlwollende Menschen sind, die das Richtige tun, wenn ihnen Vertrauen entgegengebracht wird (S. 80).

2.2.3 Kritik an Reinventing Organizations und Holacracy

Das Organisationsmodell von Laloux, das sehr stark auf das Gute im Menschen fokussiert, erntet auch Kritik. Da er sehr stark auf die spirituelle und sinnstiftende Kraft setzt und da durch eine spirituelle Überhöhung von *Gemeinschaft* Veränderungsprozesse auch blockiert werden können. Zum Beispiel kritisiert Mark Lambertz (2017):

Dann findet eben nicht das dringend benötigte kritische Denken statt, sondern man erliegt dem Group Think-Effekt und lullt sich ein. Veränderung braucht aber konstruktive Asymmetrien (= Ungehorsam) und keinen intellektuellen Einheitsbrei, der sich zwar gut anfühlt, aber nichts wirklich transformiert.

Auch klare Worte zur Kritik an der Holakratie findet Markus Fischer (2017):

Es ist eine Illusion zu glauben, dass Selbstorganisation ohne Persönlichkeitsentwicklung der Führung und Mitarbeiter funktioniert. Das hören meist weder Unternehmen noch Organisationsberater gerne, denn die persönliche Entwicklung von Menschen dauert länger und ist weitaus komplexer als das Überstülpen eines neuen Organisationsmodells.

Er spricht die grosse Herausforderung an, die ein Systemwechsel von Hierarchie zu Holakratie von den Beteiligten abverlangt. Ein solcher Kulturwandel benötigt viel Zeit und bringt viele Unsicherheiten und heftige Emotionen, wie Angst und Ärger mit sich. Solche (wie auch andere) Neuerungen im Unternehmen fordern viel Geduld, Frustrationstoleranz und Disziplin von allen, nicht nur von den gutbezahlten Führungspersonen, sondern von allen Mitarbeitenden, egal welche Funktion sie innehaben. Auch Gloger und Rösner (2017) weisen im letzten Kapitel ihres Buches «Selbstorganisation braucht Führung» darauf hin, dass bei solchen Unternehmenswandel mit Rückschlägen zu rechnen ist, und dass die Bewegung länger dauert, «als wir es selbst oft wahrhaben wollen» (S. 232). Allgemein kann als Kritik formuliert werden, dass hierarchiefreie Unternehmen sehr hohe Anforderungen an alle Mitarbeitenden stellen. Diese müssen bereit sein, sich voll und ganz für das Unternehmen einzusetzen, sich auf neue Strukturen und Prozesse einzulassen und ihre eigenen Egos hintenan zu stellen. Wie mit Konflikten auf der Beziehungsebene umgegangen werden soll, wird meines Erachtens weder von Robertson noch von Laloux eindeutig beantwortet.

2.3 ERSTES ZWISCHENFAZIT

Was bedeutet nun also «Selbstorganisation» und wie funktionieren selbstorganisierte Organisationen? Selbstorganisation unterscheidet lebende von fremdgesteuerten Systemen (Maschinen). Das heisst, Menschen oder Menschengruppen funktionieren von Natur aus selbstorganisiert. Diese Aussage aus der Systemtheorie lässt vermuten, dass sich lebende Systeme bzw. Menschen nicht steuern lassen. Dies steht in einer Inkongruenz zur hierarchischen Struktur, welcher die meisten Organisationen folgen und grösstenteils auch erfolgreich sind. Denn hier stellen sich selbstorganisierte Systeme (Menschen) in den Dienst eines Unternehmenszwecks (oder auch einer Vision) und reihen sich in eine Unternehmenslogik ein, die ihnen eine vorgeschriebene Menge an Macht verleiht (oder die Macht begrenzt) und ihnen im Gegenzug eine gewisse Verantwortung abverlangt (oder sie gar der Verantwortung entbindet). «Man unterwirft sich pauschal einem solchen Regelwerk (einschließlich der Bedingungen und Verfahren seiner Änderung), wenn man in eine Organisation eintritt» (Luhmann, 2019, S. 6). Das Funktionieren von

Menschen innerhalb einer Organisationsstruktur hat also zur Folge, dass sie eine bestimmte Rolle innehaben und diese mehr oder weniger gerne und mehr oder weniger gut ausüben. Der immer stärker werdende Ruf nach hierarchiearmen Unternehmen, die den Mitarbeitenden viel Freiheit, Partizipation und Selbstverwirklichung ermöglichen, ist wohl auf den gesellschaftlichen Wandel zurückzuführen. Diesen Wandel haben die Digitalisierung, die Globalisierung wie in unseren Breitengraden auch der Wohlstand und eine stabile demokratische Politik beschleunigt. Diesem Bedürfnis nach Sinn, demokratischen Strukturen und «sein eigener Chef/seine eigene Chefin» sein zu wollen, haben die Ansätze von Laloux und Robertson befeuert. Viele Menschen lassen sich von den Prinzipien, Modellen und Instrumenten in ihrer Arbeit inspirieren und immer mehr Unternehmen und Organisationen haben ihre Führungsstruktur transformiert oder sind gerade dabei, die Hierarchie abzuschaffen und die Macht durch neue Regelwerke zu verteilen. Dieser Wandel zeigt sich als grosse Herausforderung, die viel Geduld, Disziplin und die Bereitschaft der Mitarbeitenden braucht. Ebenso wird Schulung und Begleitung durch Organisationsentwickler*innen oder andere (interne oder externe) Unterstützer*innen, die sich bereits mit den Regeln von *New Work* oder *agilem Management* auskennen und auch danach arbeiten, benötigt, um den Kulturwandel zu begleiten (Geramanis, 2020, S. 19).

3 SELBSTORGANISIERTE TEAMS

Zoomen wir in diesem Kapitel etwas näher heran: von der Organisationsebene auf die Ebene der Teams. In diesem Kapitel wird nicht nur beschrieben, welches die Voraussetzungen für selbstorganisierte Teams sind, sondern auch welche Stufen von Selbstorganisation es für Teams gibt und welchen Herausforderungen sich Teammitglieder stellen müssen. Leitend für dieses Kapitel ist folgende Unterfrage: «Welchen Herausforderungen müssen sich selbstorganisierte Teams stellen?»

3.1 VORAUSSETZUNGEN FÜR SELBSTORGANISIERTE TEAMS

Wenn das betriebliche Umfeld der Organisation oder des Unternehmens so gegeben ist, dass Teams selbstorganisiert arbeiten können, dann sieht Martin J. Eppler (2019) folgende sieben Aspekte, die er als kulturelle, persönliche, technische und organisationale Voraussetzungen für selbstorganisierte Teams sieht:

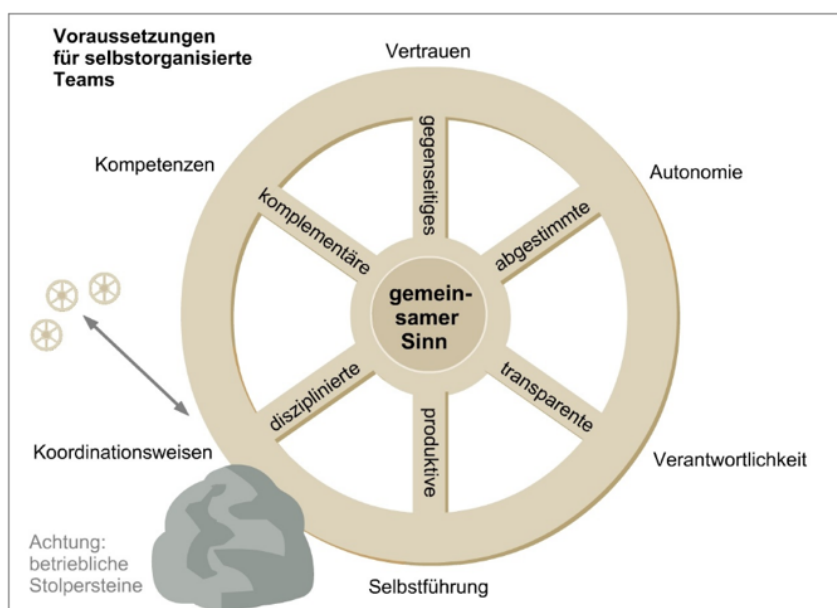


Abbildung 6: Voraussetzungen für selbstorganisierte Teams, (Eppler, 2019)

Das Team braucht einen starken, vom ganzen Team wahrgenommenen, gemeinsamen *Sinn und Zweck*. Die Zusammenarbeit muss von gegenseitigem *Vertrauen und Respekt* geprägt sein. Alle Teammitglieder müssen fähig sein, *sich selbst* produktiv zu *führen* und zu organisieren. Um die Aufgabe erfolgreich absolvieren zu können, müssen die Teammitglieder über sich ergänzende, komplementäre *Kompetenzen* verfügen. Die Teammitglieder müssen gegenseitig auch eine *hohe individuelle Autonomie* in der Aufgabengestaltung zulassen. Die individuellen *Verantwortlichkeiten* für Aufgaben und Ziele der einzelnen Teammitglieder müssen klar definiert und für alle sichtbar sein. Innerhalb des Teams, wie auch auf höheren Ebenen, muss diszipliniert, fokussiert, konstruktiv und stetige *koordiniert* werden. Einen grossen Stolperstein für die Selbstorganisation von Teams stellen nach Eppler stark hierarchieorientierte Regeln und Strukturen dar (2019).

3.2 STUFEN DER SELBSTORGANISATION IN TEAMS

Oliver König und Karl Schattenhofer (2015) definieren Gruppen wie folgt: nicht jede Gruppe ist ein Team, aber jedes Team ist eine Gruppe (S. 18). Zudem müssen folgende Aspekte gegeben sein:

- Sie bestehen aus 3 bis ca. 20 Mitgliedern.
- Sie haben eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel.
- Sie verfügen über die Möglichkeit der direkten Kommunikation.
- Sie arbeiten eine gewisse Zeit (ab 3 Stunden bis mehrere Jahre) zusammen (Schattenhofer & König, 2015, S. 15).

Teams erwerben ihre Arbeitsfähigkeit unter anderem dadurch, dass sie neben dem *Was* auch das *Wie* ihrer Zusammenarbeit steuern können. Dies tun sie anhand von Reflexion auf der Sachebene und der (Arbeits-)Beziehungsebene. Teamarbeit ist per se eine anspruchsvolle Aufgabe, die von allen Beteiligten viele Kompetenzen verlangt (Schattenhofer & König, 2015, S. 19). Nach Cornelia Edding und Karl Schattenhofer (2020) hat ein Team ausserdem drei Leistungen zu erbringen. Es muss erstens eine bestimmte *Aufgabe erfüllen*, zweitens müssen die Teammitglieder einen *Gewinn* von der Teamarbeit haben (z.B. Entlohnung, Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl, Erfolg) und drittens hat ein Team die Aufgabe *sich selbst zu erhalten und zu pflegen* durch die Entwicklung von Strukturen und Regeln, von Normen und Rollen (S. 12-13).

Der dritte Punkt zeigt auf, dass Teams immer über Selbstorganisation verfügen müssen, um überhaupt als Team bezeichnet werden zu können. Tom Seeger (2020) schreibt: «man könnte sogar so weit gehen und sagen, dass Selbstorganisation für Teams ein Selbstverständnis ist» (S. 9). Die Frage lautet daher nicht, ob ein Team selbstorganisiert ist, sondern wie stark ein Team selbstorganisiert sein muss, dass es als *selbstorganisiert* (oder analog auch als *agil*) bezeichnet werden kann. Nach Triest und Ahrend (2019) wird ein Team dann als selbstorganisiert bezeichnet, wenn es autonom Entscheidungen treffen kann und die Teammitglieder dabei auf Augenhöhe agieren. Zudem existieren keine hierarchischen Ebenen und Abhängigkeiten innerhalb des Teams (Triest & Ahrend, 2019, S. 97). Das Level der Selbstorganisation messen sie anhand folgender vier Kategorien: *Managergeführt*, *selbstgesteuert*, *selbstgestaltet* und *selbstständig*. Dabei sind diese Kategorien nicht als Treppe zu interpretieren, die Teams erklimmen sollten. Nicht in jeder Organisation macht es Sinn, dass Teams selbstgestaltend oder absolut selbstständig arbeiten. In der Praxis bestehen auch Mischformen der vier Levels und gerade in Übergangsphasen sind diese sehr interessant, weil sie Raum für das Experimentieren bieten (Triest & Ahrend, 2019, S. 101).

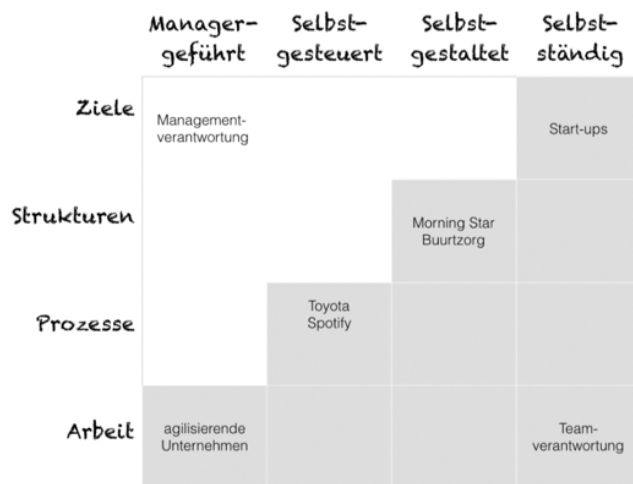


Abbildung 7: Levels von Selbstorganisation (Triest & Ahrend, 2019, S. 97)

- 1) *Managergeführt*: Mit Managergeführt bezeichnen Triest und Ahrend (2019) das tiefste Level der Selbstorganisation von Teams. Auf dieser Stufe darf das Team die anfallende Arbeit selbstorganisiert umsetzen, deren Rahmen eine Führungsperson festgelegt hat. Einschlägige Arbeitsprozesse (z.B. «Wir arbeiten neu nach *Scrum*³») werden vom Management vorgegeben. Die Teammitglieder werden entsprechend geschult, damit sie ihre Aufgaben innerhalb des Entscheidungsrahmens selbstorganisiert umsetzen können. Die Ziele und Strukturen werden weiterhin durch das hierarchisch höhergestellte Management vorgegeben (S. 98).
- 2) *Selbstgesteuert*: Auf der zweiten Stufe kann das Team nicht nur die Arbeit selbstgesteuert umsetzen, sondern auch den Prozess selbst wählen. Das selbstgesteuerte Team benötigt viel Vertrauen von Seite der vorgesetzten Person, damit es auch wirklich die Autonomie über die Prozessgestaltung ausüben kann (Triest & Ahrend, 2019, S. 98-100).
- 3) *Selbstgestaltend*: Auf diesem Level der Selbstgestaltung dürfen Teams auch über die Strukturen, in denen sie arbeiten, entscheiden. Beispiele für selbstgestaltende Teams sind die Unternehmen *Buurtzorg*⁴ oder *Morning Star*⁵. Hier bestimmen die einzelnen Teams nicht nur über die Aufgaben und Rollenverteilung, sondern auch über die entsprechende Entlohnung, über die Anstellung von neuem Personal oder auch über dessen Kündigung. Den Rahmen für die Entscheide der Teams bilden die Organisationsziele und die Vision (Triest & Ahrend, 2019, S. 100-101).
- 4) *Selbstständig*: Auf dieser Stufe gibt es kein Management mehr in der Organisation. Folglich werden alle Entscheidungen von den Teams getroffen. Strategie-, wie auch Budgetentscheide werden im Team getroffen. So könnten Teams auch autonom ein neues Geschäfts-

³ *Scrum* ist ein Vorgehensmodell der agilen Softwareentwicklung, das davon ausgeht, dass Softwareprojekte aufgrund ihrer Komplexität nicht im Voraus detailliert planbar sind. Aus diesem Grund erfolgt die Planung nach dem Prinzip der schrittweisen Verfeinerung, wobei die Entwicklung des Systems durch das Team nahezu gleichberechtigt (selbstorganisiert) erfolgt (Siepermann, 2018).

⁴ *Buurtzorg* (dt. „Nachbarschaftspflege“) ist ein niederländisches Unternehmen zur ambulanten Pflege. Buurtzorg geht neue Wege in der Pflege und verzichtet dabei auf jegliche Hierarchie. Selbstständige Teams von ungefähr zehn Personen regeln alles selbst. Zu den Zielen gehören auch die Einbeziehung von Familie und Nachbarschaft und die aktive Unterstützung und Förderung der Selbstständigkeit der Patienten.

⁵ *Morning Star*, aus einem kleinen Transportunternehmen (1970) gegründet, hat sich in wenigen Jahrzehnten zum globalen Marktführer unter den Tomaten verarbeitenden Betrieben entwickelt. Mehr als 300 Farmer*innen liefern aus dem Central Valley die Rohware für das kalifornische Unternehmen. Die Kooperative vertreibt ihre Produkte weltweit und bietet einen umfassenden Service mit Laboranalysen, Marktbeobachtung und technologischer Beratung.

feld eröffnen. In der Regel sind es junge, experimentierfreudige Start-ups, die den Mitarbeitenden solche Freiheiten ermöglichen (Triest & Ahrend, 2019, S. 101).

Ähnlich benennen Lea Böhm und Friedericke Euwens (2019) die Stufen zu mehr Selbstorganisation nach Hackman. *Selbstgesteuert (2)* übersetzen sie mit *selbstgemanagt* und *selbstständig (4)* nennen sie *selbstorganisiert*. Als Beispiel für die vierte Stufe wird hier die *kollegiale Führung* genannt.

Richtung vorgeben				
Teamkontext gestalten				
Arbeitsprozesse überwachen und managen				
Aufgaben Ausführen				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Manager Team </div>	managergeführt	selbstgemanagt (z.B. Scrum Teams)	selbstgestaltende (z.B. Holokratie)	selbstorganisiert (z.B. kollegiale Führung)

Abbildung 8: Stufen zu mehr Selbstorganisation nach Hackman (Böhm & Euwens, 2019)

3.3 HERAUSFORDERUNGEN FÜR SELBSTORGANISIERTE TEAMS

Auf der Basis der Voraussetzungen und mit Einbezug des Verständnisses, dass es verschiedene Stufen von Selbstorganisation für Teams gibt, lassen sich meines Erachtens verschiedene Herausforderungen für selbstorganisierte Teams ableiten.

3.3.1 Sich selbst als Team führen

Die meisten Autorinnen und Autoren, wie auch Gloger und Rösner (2017), die über Selbstorganisation schreiben, weisen darauf hin, dass Selbstorganisation ohne Führung nicht funktioniert (S. 45). Nur, wenn die Führung nicht bei einer vorgesetzten Person oder mehreren Vorgesetzten liegt, wie wird die Führung dann organisiert? Ist die geteilte, die rotierende oder die kollektive Führung gut für das Team?

Wenn ein Team sein Potenzial entfalten möchte, sind Elemente der Führung, wie zum Beispiel Zieldefinition, Rollenfindung und Rollenklärung, unabdingbar. Diese Führungsaufgaben müssen im Team unter den verschiedenen Teammitglieder verteilt und umgesetzt werden. Erst wenn die Rollen und Prozesse definiert sind, ist es möglich, dass ein Team selbstorganisiert die Arbeitsfähigkeit sicherstellen, Entscheidungen treffen und Konflikte lösen kann (Seeger, 2020, S. 15).

Selbstführung beginnt mit der Arbeit an der inneren Haltung (bezüglich Führung) und mit der Frage: «Warum tue ich, was ich tue?» (Gloger & Rösner, 2017, S. 109).

Führung muss als Dienst am System verstanden werden, und dass mit Führung der Rahmen gestaltet wird, der für gute Arbeitsbedingungen für das Team sorgt (Seeger, 2020, S. 22). Selbstorganisation verlangt also von allen Teammitgliedern, dass sie Führungskompetenzen mitbringen und sich stark selbst führen und situativ und mit Auftrag auch ihre Teamkolleg*innen (laterale Führung⁶).

⁶ Mit Lateraler Führung ist Führung von der Seite gemeint und folgt drei Mechanismen der Einflussnahme: Verständigung, Macht und Vertrauen (Kühl, 2017, S. 2-3)

3.3.2 Den Sinn und Zweck nicht aus den Augen verlieren

Ein selbstorganisiertes Team hat sich nicht nur mit dem *WAS* (zweckbezogen) zu beschäftigen, sondern auch mit dem *WIE* (selbstzweckbezogen). Es muss immer wieder sicherstellen, dass der Sinn und Zweck des Teams nicht verloren geht und es muss sich laufend mit der Umwelt abstimmen (Seeger, 2020, S. 25-26).

3.3.3 Aufmerksamkeit und Zeit für gegenseitige Anerkennung

Gegenseitige Anerkennung, die nicht auf dem klassischen Anreizsystem von Boni beruht, sondern auf regelmässigen Ritualen, wie beispielsweise dem Feiern von Erfolgen und auf dem gemeinsamen Glauben an die Vision, benötigt Zeit, Raum und Aufmerksamkeit. Will das Team gegenseitig Vertrauen und Respekt fördern, dann braucht es viele gemeinsam erlebte und verbindende Momente (*Teambuilding*), die geplant werden wollen. Auch das Erkennen und Nutzen der vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen der einzelnen Teammitglieder verhilft zu einer guten Teamkultur, benötigt aber ebenfalls Aufmerksamkeit und Zeit (Gloger & Rösner, 2017, S. 230).

3.3.4 Zusammenarbeit versus selbstständiges Arbeiten

Herausfordernd ist auch das Definieren von Verantwortlichkeiten im Team sowie die Balance zwischen Aufgaben, die in Kooperation und solchen, die autonom ausgeführt werden. Ein Team muss sich immer wieder aufs Neue seine eigenen Kooperationsmechanismen erarbeiten. Das heisst, die Teammitglieder müssen sich jeweils aufeinander einlassen und den individuellen Kompetenzen Rechnung tragen.

3.4 ZWEITES ZWISCHENFAZIT

Teams sind demnach immer in einer Form als selbstorganisiert zu bezeichnen, weil genau das ein Team ausmacht. In der Praxis werden somit wahrscheinlich viele sogenannte «Arbeitsgruppen» als Teams bezeichnet, die eigentlich nach Definition gar keine sind, sondern eher ein Zusammenschluss von selbständig arbeitenden Fachpersonen. Als Team sind sie erst zu bezeichnen, wenn sie wirklich *gemeinsam* an einem Ziel arbeiten und nicht jede und jeder für sich alleine.

Ausserdem sind wohl auch die Benennungen der Stufen der Selbstorganisation jeweils gut zu prüfen, weil es keine eindeutigen Begriffe sind. Wohl eher sind diese als Konstruktionen zu betrachten und deshalb lohnt es sich, genau nachzufragen, was in der konkreten Praxis unter dem Begriff *selbstorganisiert* verstanden wird.

So werden sich auch die Herausforderungen für selbstorganisierte Teams sehr unterschiedlich gestalten. Jedoch werden alle Teams damit konfrontiert sein, dass sie klären müssen, wie die Führung im Team (Selbstführung) und die damit verbundenen Kommunikationsformen gestaltet werden können, wenn die nicht bereits vom Management vorgegeben wird. Auch müssen sich alle selbstorganisierten Teams immer wieder mit ihrem Sinn und Zweck auseinandersetzen, damit sie durch die Teamdynamik nicht vom eigentlichen Organisationsziel weggetragen werden. Wenn keine Führungsperson vor Ort ist, braucht es mindestens eine Person im Team, die darauf achtet, dass das Team nicht plötzlich abdriftet (z.B. *Scrum-Master* oder *agil Coach*). Auch ist es herausfordernd für selbstorganisierte Teams, ein gutes Mass zwischen gemeinsamen Arbeitsmomenten und autonomer Aufgabenerledigung zu finden, ohne den Blick aus der Distanz. Ein selbstorganisiertes Team muss sich demnach immer wieder Zeit und Raum für den Blick auf die eigenen Dynamiken, Rollen, Aufgabenverteilung etc. nehmen, sich sozusagen von aussen selbst beobachten, damit es sich selbst auch kontrollieren kann.

Meines Erachtens ist die grösste Herausforderung, dass das Team sich selbst immer wieder Anerkennung für die geleistete Arbeit entgegenbringt, Erfolge feiert und sich Zeit für Rituale nimmt. Auch hier braucht es einen Rahmen für Momente des Innehaltens und dafür, dass sich gegenseitig auf die Schultern geklopft werden kann.

4 SELBSTORGANISIERTE TEAMS BERATEN

Viele Beratungsfirmen haben sich mit unterschiedlichen Konzepten darauf spezialisiert, Organisationen bei ihrem Wandel zu mehr Selbstorganisation zu unterstützen (Kleve, 2019, S. 198).

In der Entstehungszeit von agilen Teams wird tendenziell mehr Unterstützung von aussen benötigt, weil die Veränderungen im Team und in der Zusammenarbeit anspruchsvoll sind. Wenn Teams selbst entscheiden, welche Art von Unterstützung im Sinne der Prozessbegleitung sie brauchen, dann kann auch ihre Autonomie anhand der Prozessunterstützung von aussen erhalten und entwickelt werden. Seeger (2020) meint, «So lange am System gearbeitet wird, und Methoden zur Selbststeuerung zur Anwendung kommen, steht der Autonomieförderung des agilen Teams nichts im Weg» (S. 41).

Da ein Team sich nicht durchgehend selbst beobachten kann, sind Beratungsformate hilfreich, um dieses Defizit zu überbrücken. Durch eine Prozessbegleitung lernt das Team gleichzeitig auch neue Methoden und Instrumente kennen, die ihm das selbstorganisierte Arbeiten vereinfacht und die Entwicklung des Teams schreitet verhältnismässig rasch voran (Seeger, 2020, S. 38-39).

In diesem Kapitel wird folgender Unterfrage nachgegangen: «Welche Beratungsformate und Interventionen unterstützen selbstorganisierte Teams in der Bewältigung ihrer Herausforderungen?» Dabei wird zuerst der Begriff der Beratung definiert, anschliessend mögliche Beratungsformate für selbstorganisierte Teams beschrieben. Weiter wird aufgezeigt, anhand welcher Prinzipien und mit welchen Interventionen diese Beratungsprozesse gestaltet werden können.

4.1 BERATUNG

Beratung kann auf sehr vielfältige Weise definiert werden. Schiersmann, Friesenhahn und Wahl (2015) liefern meines Erachtens eine für diese Theoriearbeit sehr treffende Definition: «Beratung versteht sich (folglich) als Beitrag zur Stärkung der Problemlöse- und Selbstorganisationsfähigkeit von Ratsuchenden (S.16).» Die Autorinnen sprechen dann von arbeitsweltbezogener Beratung, «wenn die Interaktion die Reflexion von Sachverhalten im Sinne eines subjektiv bedeutsamen und damit reflexiven Lernens beinhaltet (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015, S. 9).» Ausserdem impliziert die professionelle Beratung ein explizites Beratungssetting, welches unter anderem eine systematische Auftragsklärung mit Kontrakt, die Vorstellung einer Verlaufsstruktur seitens der Beratenden und ein transparentes Vorgehen aufweist. Gemeinsam mit den Kund*innen stellen die Beratungspersonen eine für den Beratungsprozess tragfähige Beziehung her, klären die Ziele, identifizieren Motive und Ressourcen für den Prozess, entwickeln Lösungswege und planen und begleiten die Umsetzung (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015, S. 11). Die folgende Grafik zeigt einen guten Überblick über die verschiedenen Kontexte, die einen Einfluss auf die arbeitsweltbezogene Beratung haben und beachtet werden sollten.

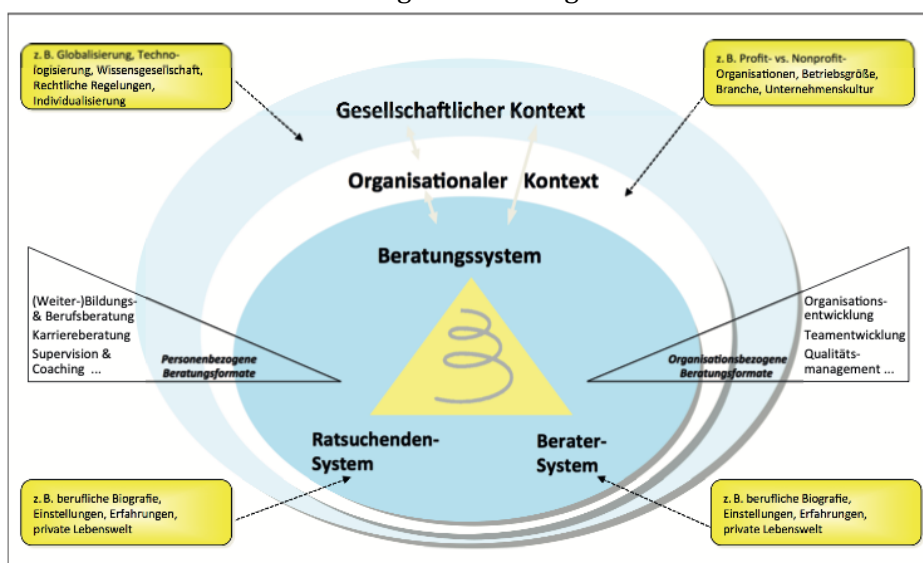


Abbildung 9: Systemisches Kontextmodell arbeitsweltbezogener Beratung (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015, S. 10)

4.2 BERATUNGSFORMATE

Genau wie der Begriff der Beratung unterschiedlich definiert werden kann, gibt es auch verschiedene Benennungen von Beratungsformaten. So unterscheiden zum Beispiel Niki Harramach, Michael Kötttritsch und Nina Velickovic (2019) die verschiedenen Beratungsformate wie folgt:

- Coaching für Einzelpersonen,
- Supervision für Gruppen,
- Teamtraining für Teams,
- Organisationsberatung für Organisationen (S. 20).

Ob die Teamberatung als Teamcoaching, Supervision, Teamsupervision, Fallsupervision, Teamentwicklung, Mediation oder als Schulung, Workshop oder Training bezeichnet wird, ist einerseits von der jeweiligen Organisations- oder Unternehmenskultur und andererseits vom Angebot der beratenden Person abhängig. In sozialen Organisationen und der öffentlichen Verwaltung wird überwiegend von Teamsupervision gesprochen, in der Wirtschaft von Teamcoaching, oft wird der Begriff Teamentwicklung gebraucht (Edding & Schattenhofer, 2020, S.90).

Wichtiger ist demnach vielmehr, welche Erwartungen hinter dem jeweiligen Beratungsformat stehen bzw. was der Auslöser für die Beratung ist. So kann es sein, dass selbstorganisierte Teams erst dann eine Beratungsperson beiziehen, wenn sie sich bereits in einer Krise befinden, damit ihnen eine «neutrale Dritte» Person dabei behilflich ist, ihre Konflikte wieder zu lösen. Eine externe Beratungsperson kann auch für die regelmässige Teampflege als Supervisor*in für einen längeren Prozess engagiert werden, um das Team von aussen mit Seiten zu konfrontieren, die die Teammitglieder selbst nicht sehen wollen oder können. Edding und Schattenhofer (2020) erwähnen ausserdem, dass Führungspersonen «sich deutlicher mit ihren Teammitgliedern auseinandersetzen [können], wenn ihnen jemand die Leitung der Auseinandersetzung abnimmt (S. 88-90).» Wie wertvoll muss es also für ein selbstorganisiertes Team sein, wenn sie sich für einmal nicht selbst um die Prozessführung kümmern müssen, sondern sich einfach auf die zu besprechenden Inhalte konzentrieren können. Rösner (2017) beschreibt seine Beratungserfahrung mit selbstorganisierten Teams wie folgt: «Recht oft wird zum Beispiel an mich als Teamentwickler oder Coach der meist unbewusste Wunsch herangetragen, ich solle die Führung des Teams übernehmen und doch mal als Externer ansagen, wo es lang geht (S. 26).» Stehen solche Erwartungen im Raum, muss mit dem Team gut geklärt werden, welche Rolle die Beratungsperson übernehmen kann/will und welche nicht.

Parallel zu den Teamberatungsformaten können für selbstorganisierte Teams auch Einzelpersonenberatungsformate relevant werden, weil sich die Probleme der einzelnen auf alle auswirken können und das kann zu Konflikten im Team führen. Die Ursachen sind oft privater Natur und können deshalb nicht im Team gelöst werden. Hier sind zum Beispiel Einzelcoachings wichtig (Kotrba & Miarka, 2019, S. 87). Kleve (2019) betont, dass Coaching auch dabei helfen kann, «die in Organisationen tendenziell zu stark auf Kognition und Struktur orientierte Ausrichtung des Arbeitens, um die emotionale Dimension zu ergänzen (S. 199).»

4.3 GESTALTUNG DES BERATUNGSPROZESSES

Bisher hat sich die Ausgestaltung des Beratungsprozesses weitgehend an den jeweiligen „Therapieschulen“ oder „Beratungstheorien“ (z.B. personenzentrierte Beratung, systemische Ansätze oder lösungsorientierte Beratung) orientiert. Laut Schiersmann, Friesenhahn und Wahl (2015) zeichnen sich jedoch Entwicklungen ab, die «eine Abkehr von dieser Ausrichtung der theoretischen Verortung sowie der Beratungspraxis signalisieren (S. 24).» Sie schlagen deshalb eine Orientierung an *generischen Prinzipien* (generisch = erzeugend) vor, da eine permanente Berücksichtigung dieser Bedingungen selbstorganisierende Entwicklungsprozesse fördern. Die generischen Prinzipien unterstützen eine prozessadäquate Organisation des Wandels, das heisst, Individuen, Teams und Organisationen werden dadurch unterstützt, ihre eigenen systeminternen Prozesse selbstorganisiert zu bearbeiten. Zudem kann eine Orientierung an den generischen Prinzipien das beratende Handeln begründen, organisieren und vereinfachen und somit die Auswahl von konkreten Massnahmen leiten (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015, S. 24).

«Die die Selbstorganisation fördernden Prinzipien sowie die Orientierung an einem Phasenmodell können zugleich als Kriterien guter Beratung verstanden werden.» (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015, S. 26)

In der folgenden Grafik sind die generischen Prinzipien und ihre Korrespondenz mit den Wirkmechanismen im klassischen Phasenverlauf eines Problem-Lösungs-Verlauf dargestellt:

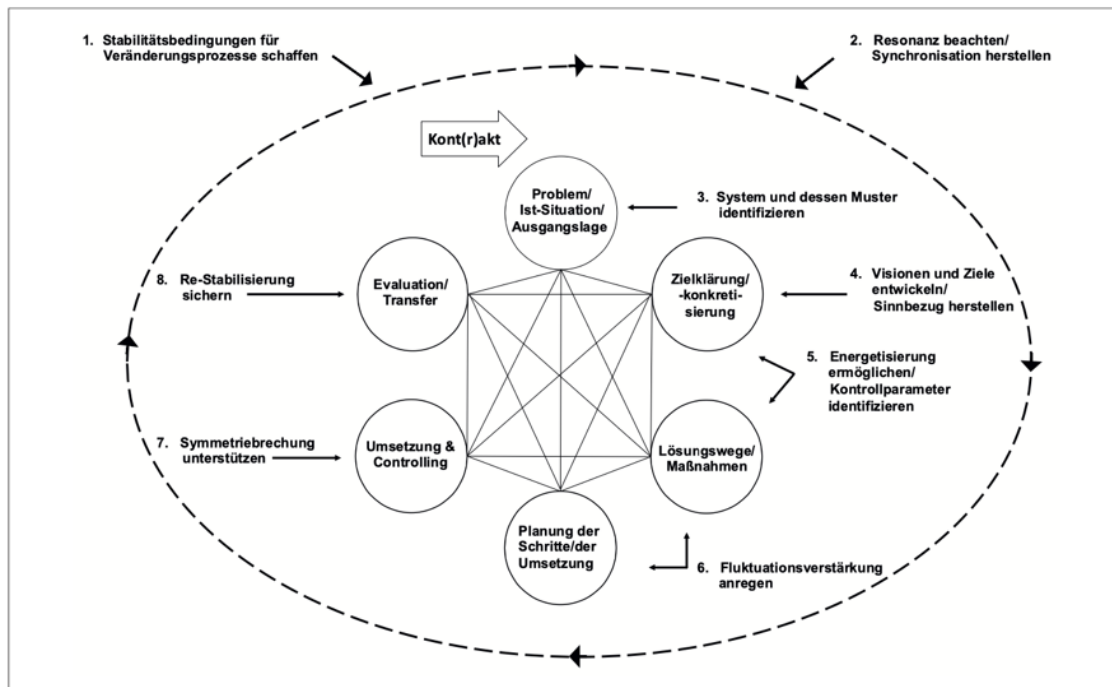


Abbildung 10: Korrespondenz von Wirkprinzipien und Phasen (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015, S.27)

Anhand der in der Grafik nummerierten generischen Prinzipien werden in den folgenden Unterkapiteln konkrete Interventionen beschrieben, die in der Beratung mit selbstorganisierten Teams unterstützend für ihren Prozess sein können.

4.3.1 Einen stabilen Rahmen schaffen

1. Generisches Prinzip: Stabilitätsbedingungen für Veränderungsprozesse schaffen

Damit das selbstorganisierte Team sich auf den Beratungsprozess einlassen kann, muss die Beratungsperson für stabile Rahmenbedingungen sorgen, die vom Team als unterstützend wahrgenommen werden. Am grössten ist diese Herausforderung zu Beginn des Beratungsprozesses, wenn sich die Beteiligten noch nicht kennen. Dieses generische Prinzip gilt es aber für den gesamten Beratungsprozess zu beachten. Folgende drei Punkte erwähnen Schiersmann, Friesenhahn und Wahl (2015, S.26-28) bezüglich des ersten generischen Prinzips:

- *Strukturelle Sicherheit* bietet hier eine sorgfältige Auftragsklärung mit dem ganzen Team. Das gemeinsame Herausarbeiten des Anliegens, die Verständigung über das geplante Vorgehen im Prozess, wie auch Abmachungen bezüglich des Zeithorizonts und dem Umfang der Beratung schaffen transparente Rahmenbedingungen. Auch die Frage nach der Art der Zusammenarbeit und die Rolle der beratenden Person zu Beginn zu thematisieren, schafft strukturelle Sicherheit.
- *Emotionale Stabilität* wird durch Vertrauensaufbau geschaffen. Hierfür hilft, wenn das selbstorganisierte Team die Kompetenzen der Beratungsperson bezüglich Selbstorganisation erkennen kann. Erfahrung und Wissen zu Selbstorganisation schaffen Glaubwür-

digkeit. Ebenso förderlich ist, wenn die emotionale Stabilität der Beratungsperson wahrnehmbar ist für das Team, indem sie sich zum Beispiel nicht allzu stark irritiert zeigt von vorliegenden Problemen oder Konflikten, sondern sich diese ruhig und ohne Aufregung anhören kann.

- Die *Selbstwirksamkeit* des selbstorganisierten Teams wird *aktiviert*, indem die bereits vorhandenen Ressourcen von der Beratungsperson erkannt, benannt und wertgeschätzt werden.

Das selbstorganisierte Team daran zu erinnern, dass sie die Verantwortung und Autorität haben, selbst Entscheidungen zu treffen und ihnen aufzuzeigen, wo ihnen das bereits gut gelingt, stärkt ebenfalls die Selbstwirksamkeit des selbstorganisierten Teams (Robertson, 2015, S. 22).

4.3.2 Am System auf der gleichen Wellenlänge „andocken“

2. Generisches Prinzip: Resonanz beachten/Synchronisation herstellen

Indem zu Beginn von der Beratungsperson (und im gesamten Verlauf des Beratungsprozesses immer wieder) nach den konkreten Situationen, Vorstellungen oder Konstruktionen des selbstorganisierten Teams, und wie das Team die Zusammenarbeit gestaltet, gefragt wird, «dockt» die Beratungsperson nahe an der Praxis des Teams an. Durch die Aufnahme der teamtypischen Begrifflichkeiten (Sprache) sowie durch aktives Zuhören und Verstehen folgt die Beratungsperson dem Prinzip des *Pacing und Leading* aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP). Durch das Aufgreifen von Bildern oder Redewendungen und Körperhaltungen kann so der Kontakt/die Resonanz zum Team und zwischen den einzelnen Teammitgliedern verstärkt werden (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015, S. 28-29). Die Auswahl der Interventionen muss dabei nahe an der Logik des selbstorganisierten Teams anknüpfen.

4.3.3 System und Muster identifizieren und sichtbar machen

3. Generisches Prinzip: System und dessen Muster identifizieren

In der Umsetzung des dritten generischen Prinzips eignen sich viele Analyse-Tools und insbesondere Visualisierungsmethoden zur Darstellung des Systems, dessen Grenzen sowie die vorhandenen Regeln und Muster (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015, S. 29-30). Kleve (2020) weist darauf hin, dass es wichtig ist, dass in Beratungen bisher Unausgesprochenes zur Sprache kommt und so bearbeitet werden kann. So können sachliche Themen davon losgelöst bearbeitet werden. Dies schaffen Teams meist nur durch externe Unterstützung (S. 254). Er spricht hier meines Erachtens das Prinzip «Störungen haben Vorrang» aus der Themenzentrierten Interaktion (TZI) an (Löhmer & Standhardt, 2006).

Seeger (2020) hat mit dem *Stadion der Steuerungsimpulse* für selbstorganisierte Teams ein Orientierungswerkzeug entwickelt, das einerseits zur Analyse der Impulse für Veränderungen und andererseits für die Identifikation eigener interner und externer Prozesse dienen kann (S. 26).

Durch die Verortung der einzelnen Steuerungsimpulse, kann das Team sich rasch einen Überblick darüber verschaffen, von wo die Veränderungen aufs Team her- einwirken. Dies erleichtert dem Team die Gestaltung und Planung von Interventionen zur Eigenentwicklung. Ausserdem sieht es auf einen Blick, wo Wechselwirkungen auftreten und kann diese in den Interventionen und somit im Entwicklungsprozess mitberücksichtigen. (Seeger, 2020 S. 27)

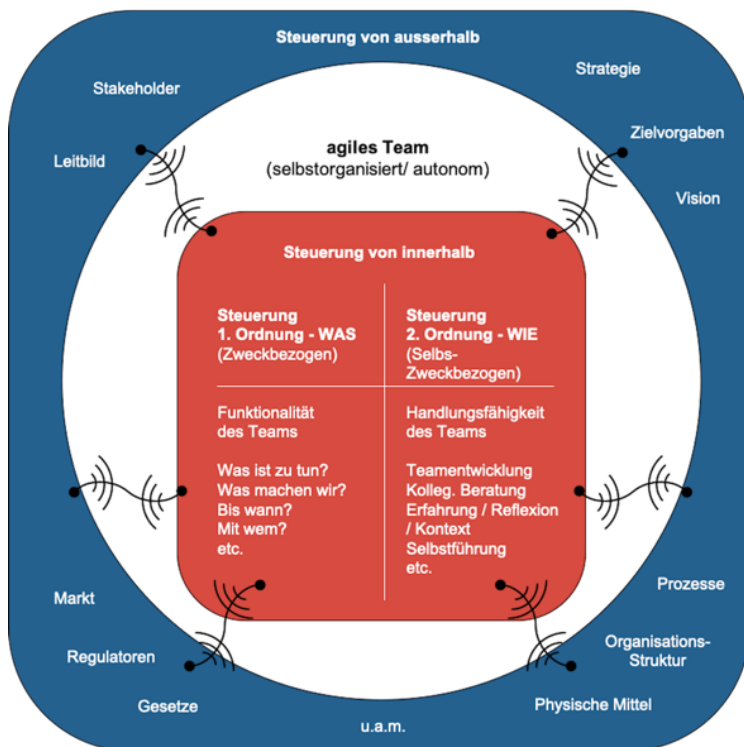


Abbildung 11: Stadion der Steuerungsimpulse, (Seeger, 2020, S. 26)

4.3.4 Sinnbezug herstellen sowie Visionen und Ziele entwickeln

4. Generisches Prinzip: Visionen und Ziele entwickeln/Sinnbezug herstellen

Auch hier kann das *Stadion der Steuerungsimpulse* behilflich sein, um den Sinn und Zweck des Teams zu erfassen. So ist es auch unabdingbar, Ziele und Visionen für den Beratungsprozess zu identifizieren, um anschliessend einen geeigneten Weg (die richtigen Methoden und Instrumente) vom Ist- zum Soll-Zustand konkretisieren zu können (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015, S. 30). Anhand des lösungsfokussierten Ansatzes kann das Formulieren eines gemeinsamen Ziels oft die Hälfte der gesamten Zeit in Anspruch nehmen (Kotrba & Miarka, 2019, S. 66). Für die Zielfindung in selbstorganisierten Teams scheint es meines Erachtens noch wichtiger, diesem Prinzip viel Zeit und Raum zu geben, da die Ziele nicht von einer vorgesetzten Person vorgegeben, sondern gemeinsam in einem kollegialen Prozess im Team entwickelt werden.

4.3.5 Förderung der Motivation und Veränderungsbereitschaft

5. Generisches Prinzip: Energetisierung ermöglichen/Kontrollparameter identifizieren

Die Ziele für den Beratungsprozess müssen für das ganze Team sinnhaft und motivierend sein. Es ist entscheidend für die Herausbildung neuer Muster, einen oder mehrere Kontrollparameter zu identifizieren, die das selbstorganisierte Team anregen, ins Handeln zu kommen. «Kontrollparameter können dabei sowohl intrapsychischer Art sein als auch aus der sozialen Umwelt resultieren (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015, S. 30-31).»

Beispielsweise kann das gemeinsame Zeichnen eines Teambildes, das Stellen der Wunderfrage⁷ (aus dem lösungsorientierten Ansatz) oder andere praktische Methoden wie die «Fünf Wozus»⁸ genutzt werden, um sich vertieft mit den Zielen auseinanderzusetzen (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015, S. 200-207). Für eine motivierende Zielformulierung kann auch auf die Instrumente des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) zurückgegriffen werden. ZRM, von Maja Storch und Frank Krause (2017) entwickelt, bezieht systematisch kognitive, emotionale und theoretische Elemente mit ein (S. 140-169).

4.3.6 Das System in Bewegung bringen

6. *Generisches Prinzip: Fluktuationsverstärkungen anregen*

Sind die Ziele klar und motivierend, muss das System in Bewegung gebracht werden. Nach Schiersmann, Friesenhahn und Wahl (2015) ist in der Beratung auch die Vermittlung relevanter Informationen bedeutsam, um realistische Veränderungsperspektiven entwickeln zu können (S. 31).

Um dem sechsten Prinzip zu entsprechen, muss die Beratungsperson Bedingungen schaffen, die das selbstorganisierte Team dazu anregen, neue Ideen zu entwickeln, bestehende Muster zu brechen und neue Perspektiven zuzulassen. Wenn ein selbstorganisiertes Team bereits über Erfahrung in der Zusammenarbeit hat, kann es sich sicherlich schneller und mutiger auf Übungen oder Experimente einlassen. Wenn Störungen vorliegen, könnte das Team hier blockieren.

Anhand von systemischen Fragetechniken, der Einführung von bisher nicht benutzten Unterscheidungen und Differenzierungen oder auch konfrontativer und provokativer Verfahren (z.B. paradoxe Intervention) kann das System irritiert werden (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015, S. 31-32). Hierfür bietet der systemische Ansatz sehr viele Methoden oder Instrumente, die gezielt und der Situation entsprechend von der Beratungsperson ausgewählt werden müssen (z.B. Schwarz & Schlaak, 2018 oder von Schlippe & Schweitzer, 2010).

4.3.7 Neue Muster planen und umsetzen

7. *Generisches Prinzip: Symmetriebrechung unterstützen*

Die Aufgabe der Beratungsperson liegt hier darin, die weiteren Schritte der Umsetzung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sinnvolle Hilfestellungen zur Symmetriebrechung zu geben. In diesem Moment soll die Vorstellungskraft, die Emotionen und die Antizipationsfähigkeit des Teams in Bezug auf das neue Handeln angeregt werden.

Die Umsetzung wird entweder geübt (z.B. im Sinne von Rollenspielen) und damit erfahrbar gemacht. Oder es werden ganz konkrete Schritte besprochen und jeweils die Frage «und dann?» und wieder «und dann?» und wieder «und dann?», bis die wichtigsten Schritte durchgespielt sind, gestellt.

Bei selbstorganisierten Teams ist hier gleichzeitig wichtig, festzulegen, wer für welche Schritte verantwortlich und zuständig sein wird, bzw. wer welche Interventionen «kontrolliert» oder «hütet».

⁷ Die Wunderfrage hilft den Befragten, sich auf die erwünschten Zustände zu konzentrieren und frei zu erzählen, was wäre, wenn ein Wunder passiert ist und alle Probleme verschwunden sind. Die Wunderfrage braucht Zeit und das Einverständnis des Gegenübers, dass eine «Fantasiefrage» gestellt werden darf (Barthemess, 2016, S. 133-135).

⁸ Die Methode wurde eigentlich entwickelt, um Problemen auf den Grund zu gehen, kann aber auch dazu genutzt werden, die Ziele bis auf ihren Ursprung zu erfragen. Dabei wird bei einer Antwort immer wieder nach dem «Wozu» oder «Warum» gefragt, bis die letzte Antwort für sich für alle Sinn ergibt, so dass sie nicht mehr hinterfragt werden muss. Zum Beispiel: 1. «Wozu wollen wir direkt kommunizieren?», «Damit wir in Verbindung bleiben.», 2. «Wozu wollen wir in Verbindung bleiben?», 3. «Damit wir nicht in unsere eigene Welt abdriften.», 3. «Warum wollen wir nicht in unsere eigene Welt abdriften?», «Weil wir alleine nicht die gleiche Qualität erreichen.», 4. «Warum erreichen wir alleine nicht die gleiche Qualität?», «Weil mehr Köpfe bessere Ergebnisse erzielen».

4.3.8 Transfer und Stabilisierung

8. Generisches Prinzip: Re-Stabilisierung sichern

Bei der Re-Stabilisierung spielen zu einem grossen Teil auch *systemexterne Faktoren* mit. Diese können den Stabilisierungsprozess stärken oder auch stören. In der Beratung sollen diese externen Faktoren identifiziert und der Umgang mit ihnen reflektiert werden. Auch die Frage nach dem Transfer auf andere Bereiche soll, wenn möglich, besprochen werden, damit die Erkenntnisse aus der Beratung auch im Arbeitsalltag gefestigt werden können (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015, S. 32-33).

Hierfür bieten auch die Vorgehensweisen und Instrumente des ZRM eine breite Palette, beispielsweise mit *Embodiment*, Bildern oder anderen Erinnerungshilfen (Storch & Krause, 2017, S. 293-298). Auch das Aufhängen von Visualisierungen an prominenten Stellen im Büro oder anderen gemeinsam genutzten Orten kann für den Transfer und die Re-Stabilisierung hilfreich sein. Auch hier lohnt es sich, beim selbstorganisierten Team ihre Ressourcen und Vorschläge abzuholen, die sie selbst für einen guten Transfer haben.

4.4 DRITTES ZWISCHENFAZIT

In der Beratung von selbstorganisierten Teams durch eine externe Beratungsperson im Sinne der in Kapitel 4.1 beschriebenen Beratungsformate (Supervision, Coaching, Mediation etc.) scheinen mir zwei Aspekte wichtig zu sein. Erstens, dass die Beratungsperson über ein Verständnis verfügt, was Selbstorganisation in Organisationen und Unternehmen bedeutet. Es scheint mir extrem wichtig, dass die Beratungsperson die Komplexität wertschätzt, die die Teams zu bewältigen haben und die Dynamiken nachvollziehen kann. Eine systemische Sichtweise auf die Dynamiken, ein Prozessverständnis für Change-Prozesse (wenn neu nach agilen Ansätzen gearbeitet wird oder sich die Organisation im Wandel befindet) oder Wissen über Gruppendynamik ermöglichen der Beratungsperson, das Team nicht nur im Prozess zu beraten, sondern auch Fachwissen in die Beratung miteinzubringen. Zweitens scheint eine einerseits strukturierte, aber Methoden-offene Herangehensweise hilfreich zu sein. Selbstorganisierte Teams müssen sich sehr stark an Regeln und Rahmenbedingungen orientieren und die Teammitglieder arbeiten selbstgeführt. Das heisst, wenn Beratung anschlussfähig an das System des selbstorganisierten Teams sein will, muss sie ebenfalls über einen sehr klaren Rahmen verfügen, in dem sich das Team entfalten und mitsteuern kann. Eine Beratungsperson, die selbst als starke Autoritätsperson auftritt und sich nicht flexibel zeigt in der Wahl der passenden Methoden für das Team, könnte schnell den Auftrag verlieren, weil sie nicht in die Logik des selbstorganisierten Teams passt. Vielmehr braucht, meines Erachtens, ein selbstorganisiertes Team eine Beratung, die sie kollegial berät und ihnen für den Beratungsprozess zur Seite steht, so dass sie weithin gut in ihren Rollen wirken können. Eine Orientierung an den generischen Prinzipien nach Schiersmann, Friesenhahn und Wahl (2015) scheinen mir hier sehr passend und die Selbstorganisation unterstützend. Gleichzeitig lassen die generischen Prinzipien aber viel Spielraum für die Orientierung am Team selbst und dessen Bedürfnissen.

5 FAZIT

Im Fazit werden die Erkenntnisse aus dem Hauptteil einander gegenübergestellt und Schlüsse gezogen – Aspekte für die Beratung von selbstorganisierten Teams benannt und somit die Fragestellung beantwortet. Ausserdem betrachte ich die ausgewählten Theorien und die Erkenntnisse noch einmal kritisch und ziehe daraus Schlussfolgerungen.

5.1 ASPEKTE FÜR DIE BERATUNG VON SELBSTORGANISIERTEN TEAMS

In dieser Masterarbeit mit dem Thema «Bienenschwärme beraten – Komplementärberatung von selbstorganisierten Teams» war folgende Hauptfragestellung leitend:

Welche Aspekte gilt es in der Beratung von selbstorganisierten Teams zu beachten und bei Bedarf zu bearbeiten?

Im dritten Zwischenfazit habe ich bereits erwähnt, dass ich zwei Aspekte erkenne, die für die Beratung von selbstorganisierten Teams wichtig sind. Das wäre einerseits, dass die Beratungsperson über Wissen über Selbstorganisation bzw. agile Ansätze und deren Chancen und Risiken verfügen muss und andererseits, dass die Beratungsperson selbst der Logik von Selbstorganisation in der Strukturierung des Beratungsprozesses folgt und gleichzeitig ein offenes Ohr für die individuellen Bedürfnisse des zu beratenden Teams haben muss.

Für die Beratung von selbstorganisierten Teams ist also ein komplementäres Beratungsprofil von Vorteil, das sowohl fachliche Hilfestellung bei den Herausforderungen des selbstorganisierten Teams bietet als auch den Blick auf den Prozess und die Teamdynamiken hat.

In der Konklusion der Herausforderungen und der generischen Prinzipien komme ich zum Schluss, dass in der Beratung von selbstorganisierten Teams Aspekte auf drei Ebenen beachtet werden sollten. Erstens *die Ebene des Inhalts der Beratung* (Komplementärberatung mit bedürfnisorientierter Fachberatung), zweitens *die Ebene der Herangehensweise* (agile Methodik, welche die Logik des Teams aufnimmt) und drittens *die Ebene der Haltung der Beratungsperson*, die ebenfalls eine gewisse Agilität mitbringen muss, damit sie eine gute Arbeitsbeziehung mit dem Beratungssystem aufbauen kann.

Zur ersten Übersicht habe ich die in dieser Arbeit herauskristallisierten Herausforderungen und die abgeleiteten generischen Prinzipien für die *agile Beratung von selbstorganisierten Teams* in einer eigenen Grafik zusammen dargestellt.

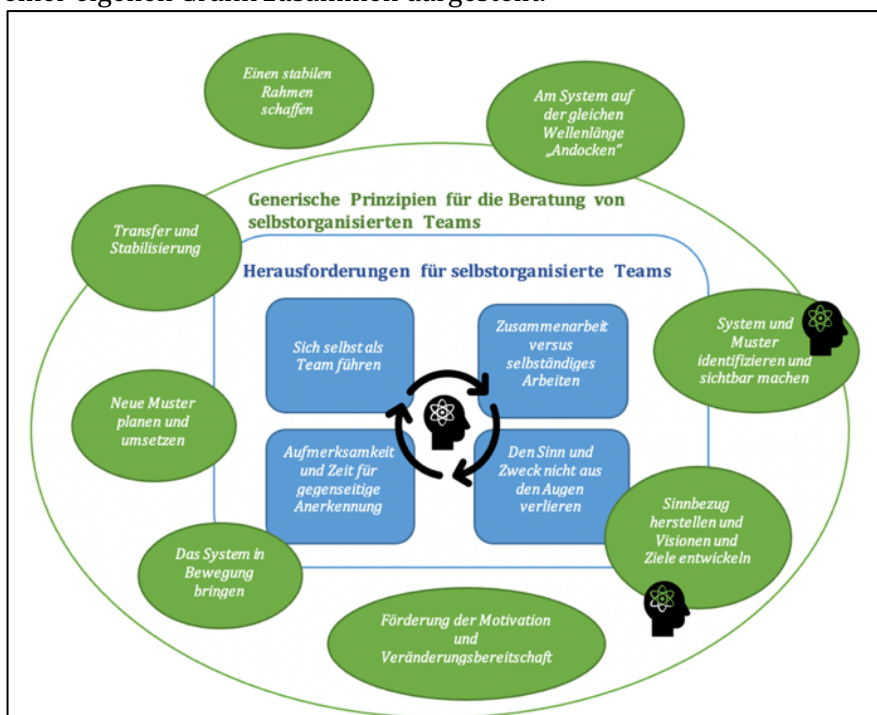


Abbildung 12: Aspekte der agilen Beratung von selbstorganisierten Teams, eigene Darstellung

5.1.1 Komplementärberatung mit herausforderungsbezogener Fachberatung

Die Kopf-Symbole (🧠) zeigen die Momente, in welchen in der Beratung auch Fachberatung benötigt werden kann. Fachberatungsaspekte sind bei allen vier *Herausforderungen* möglich. So könnten Inputs zur (kollegialen, lateralen, Selbst-) Führung (z.B. TZI), verschiedenen Kommunikations- und Feedbacktechniken, Übungen für mehr Achtsamkeit und gegenseitiger Anerkennung oder auch Techniken für die Visions- und Zielentwicklung für das selbstorganisierte Team sehr interessant und hilfreich sein.

Bei der *Analyse des eigenen Systems und der Muster* kann eine Komplementärberatung mit Fachinput (was gilt es im System zu analysieren), Methodenanleitung (wie kann das System analysiert werden) und Moderation durch den Prozess (das Team analysiert sich als System selbst) ein guter Ansatz sein.

Auch beim *Fokus auf die Ziele und Visionen* kann komplementär vorgegangen werden. Da das Team sich selbständig gute (motivierende) Ziele setzen muss und immer wieder einer gemeinsamen Vision folgen sollte, kann es je nach Bedürfnis bzw. Vorwissen des Teams sinnvoll sein, dass die Beratungsperson hier auch methodisches Wissen zur Zielformulierung und Visionsuche vermittelt.

5.1.2 Agile Methoden und kollegiale Zusammenarbeit

Im gesamten Beratungsprozess gilt es immer wieder zu beachten, dass Methoden und Instrumente auf die Bedürfnisse und die Logik des selbstorganisierten Teams abgestimmt sind. Diese sollten sowohl bei der Herstellung des Sinnbezugs, der Förderung der Motivation, der Planung der Umsetzung und beim Transfer zur Re-Stabilisierung anschlussfähig sein für das Team. Das heisst, die Beratungsperson muss immer wieder Fragen stellen und hoch partizipativ und auf gleicher Augenhöhe (kollegial) mit dem Team zusammenarbeiten.

5.1.3 Agile Beratungshaltung

Entsprechend den ersten zwei generischen Prinzipien muss auch die Beratungsperson eine agile Rolle einnehmen können. Sie muss mit klaren Strukturen und transparenter Kommunikation durch den Prozess führen und gleichzeitig dem Team auf Augenhöhe begegnen. Agil zu beraten bedeutet auch, sich nie zufrieden zu geben mit einem «Status Quo», sondern sich stetig weiterzubilden und immer wieder offen für neue Konzepte und Methoden zu sein. So muss sich die Beratungsperson nicht nur mit dem Beratungssystem auseinandersetzen, sondern auch mit sich selbst und eigene Techniken für die Selbstführung erkunden. Auch die Auseinandersetzung mit eigenen Erfahrungen bezüglich Führung und Teamdynamiken stärken die emotionale Stabilität der Beratungsperson und vermittelt den Kund*innen Vertrauen in die vorhandenen Kompetenzen.

5.2 KRITISCHE WÜRDIGUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Für diese Masterarbeit wurden Bezüge zur Systemtheorie und systemischen Ansätzen, zur Betriebswirtschaftslehre in Bezug auf Selbstorganisation, zu gruppendynamischen Konzepten, Führung und Zusammenarbeit in Teams und Theoriebezüge für Beratung gemacht. Somit wurde mit Fokus auf die Fragestellung ein sehr breites Theoriefeld abgesucht, um Antworten von verschiedenen Denkrichtungen zu finden.

Die Auseinandersetzung mit Selbstorganisation in Bezug auf die Systemtheorie war für mich sehr aufschlussreich und gleichzeitig etwas frustrierend, da ich gerne noch tiefer abgetaucht wäre. Ich glaube, es ist mir nicht schlecht gelungen, die wichtigsten Begriffe aus der Systemtheorie für die Fragestellung zu erfassen und zu beschreiben. Das anschliessende Vertiefen in die betriebswirtschaftlichen Konzepte von Laloux und Robertson hat mir auch die Augen geöffnet für die heiklen Momente, der hochgelobten Literatur rund um die agile Welt. Mir wurde bewusst, dass so schlüssig und organisch die Ansätze klingen mögen, sie in der konkreten Umsetzung für die Menschen dann doch stark herausfordernd sein können. Je weiter ich hineinzoomte in die Fragestellung, desto weniger konkrete Literatur fand ich, die Hilfestellungen bieten für die konkreten Herausforderungen selbstorganisierter Teams. Die Literatur, die ich fand zur Führung von agilen

Teams war jedoch durchgehend sehr aktuell. Das Thema Selbstorganisation ist heute auf der Ebene des Managements angekommen und viele Führungspersonen scheinen sich mit der neuen Form zu führen, auseinandersetzen zu wollen. Die Ebene der Teams scheint dabei jedoch noch nicht so stark erforscht, oder ich habe in meiner Recherche nach den falschen Begriffen gesucht. So habe ich die Herausforderungen auf der Basis der Anforderungen, die für die verschiedenen Stufen formuliert wurden und den Voraussetzungen, die Eppler zusammengetragen hat, entwickelt. Dabei zeigt sich, dass es Herausforderungen sind, denen sich meiner Meinung nach in geführten Teams vor allem den Teamleitungen stellen. Dieses Ergebnis ist keine grosse Überraschung, zeigt aber klar, dass die Führungsaufgaben in selbstorganisierten Teams nicht einfach wegfallen, sondern im Team neu verteilt werden müssen.

Bezüglich der Beratung fand ich in sehr vielen unterschiedlichen Texten Aussagen dazu, dass die Beratung von selbstorganisierten oder agilen Teams ein wichtiger Teil ist. Konkret wurde aber nirgends beschrieben, welches die richtige Form der Beratung für diese Teams ist. Mit dem Buch «Synergetisch Beraten» von Schiersmann, Friesenhahn und Wahl (2015) und ihrer Orientierung an den generischen Prinzipien fand ich einen Ansatz, der den Zweck erfüllte, mehr Selbstorganisation zu ermöglichen, was ich sehr passend fand für die Fragestellung. Sehr wichtig fand ich dabei, dass der Ansatz Methoden-integrierend funktioniert und somit auch mit dem Bedürfnis nach Komplementärberatung im Sinn von Roswita Königswieser, Ebrû Sonuç, Jürgen Gebhardt, und Martin Hillebrand (2008) korrespondiert. Die Ergebnisse auf den drei Ebenen kommen zwar sehr einfach daher, sind aber inhaltlich sehr anspruchsvoll und zeigen, dass es für eine professionelle und qualitativ gute Beratung mit selbstorganisierten Teams viel Auseinandersetzung braucht. Wenn ich die Metapher von den Bienen hier aufgreife, dann passt folgende Aussage von van Solingen (2016) «Ich war derjenige, der viel lernen musste, nicht die Bienen. Ich musste lernen, was als Imker zu tun ist (S. 16).» Wenn die Beratungsperson «der Imker» ist, dann muss sie zuerst beobachten, analysieren und lernen wie das Team (die Bienen) funktioniert und was es an Unterstützung benötigen könnte.

Meines Erachtens sollten Beratungspersonen bei einer Anfrage für eine Beratung von einem selbstorganisierten Team, sich zuerst gut damit auseinandersetzen, ob sie das Know-how und die nötige Haltung für die Arbeit in diesem Kontext mitbringen, um dem Team den für den Prozess nötigen stabilen Beratungsrahmen bieten zu können. Ist dies nicht der Fall, sollte dem Team entweder eine andere Beratungsperson empfohlen oder gemeinsam mit einer zweiten Beratungsperson zusammengearbeitet werden, die über das Wissen und das methodische Werkzeug für die Arbeit im selbstorganisierten Kontext verfügt oder im dritten Fall, sollte die Beratungsperson bereit sein, Zeit zu investieren und sich in einen intensiven Lernprozess begeben, um sich mit Selbstorganisation auf verschiedenen Ebenen auseinanderzusetzen.

LITERATURVERZEICHNIS

Barthelmess, Manuel (2016). *Die systemische Haltung. Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Böhm, Lea & Euwens, Friederike (2019). *Die Stufen zur Selbstorganisation*. Verfügbar unter: <https://www.allesroger.io/new-work-blog/stufen-zur-selbstorganisation>

Edding, Cornelia & Schattenhofer, Karl (2020). *Einführung in die Teamarbeit*. 3. Ausgabe. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Eppler, Martin J. (2019). *Voraussetzungen für selbstorganisierte Teams*. In: Zeitschrift OrganisationsEntwicklung 38, Heft 2/2019. S. 60-62.

Fischer, Markus (2017). *Selbstorganisation / Holokratie löst nicht alle Probleme – und wird oft selbst zum Problem!* Verfügbar unter: <https://kultur-wandeln.de/selbstorganisation-holokratie-loest-nicht-alle-probleme%E2%80%8A-und-wird-oft-selbst-zum-problem/>

Geramanis, Olaf (2020). *Zusammenarbeit 5.0 – die kooperative Dimension der neuen Arbeitswelt*. In: Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 3-26.

Gloger, Boris & Rösner, Dieter (2017). *Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements*. München: Carl Hanser Verlag.

Hochuli Freund, Ursula & Stotz, Walter (2015). *Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Kleve, Heiko (2020). *Die Rückkehr des «Menschlichen»: Integration des Psycho-Sozialen, Emotionalen und Elementaren als Voraussetzung für gelingende Selbstorganisation*. In: Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 247-260

Kleve, Heiko (2019). *Die Renaissance des „Menschlichen“ im Kulturwandel. Integration der psychosozialen, emotionalen und elementaren Ebenen durch systemisches Coaching*, Konfliktodynamik, Heft 3, S. 196–203.

Kleve, Heiko (2016). *Komplexität gestalten. Soziale Arbeit und Case-Management mit unsicheren Systemen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

König, Oliver & Schattenhofer, Karl (2015). *Einführung in die Gruppendynamik*. Siebte Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Königswieser, Roswita, Sonuç, Ebrû, Gebhardt, Jürgen & Hillebrand, Martin (Hrsg.) (2008). *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Kotrba, Veronika & Miarka, Ralph (2019). *Agile Teams lösungsfokussiert coachen*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg: dpunkt.verlag.

Kühl, Stefan (2017). *Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Laloux, Frederic (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Lambertz, Mark (2017). *Reinventing Organizations. Ein Transformations-Placebo?, Teil 1*. Verfügbar unter: <https://unternehmensdemokraten.de/2017/02/03/reinventing-organizations-ein-transformations-placebo-teil-1/>

Lammers, Willem (2007). *Lernen an der Grenze – Time, Task & Territory*. Bad Ragaz: ias Institut für angewandte Sozialwissenschaften. Verfügbar unter: <http://www.iasag.ch/docs/artikel.lammers.timetaskterritory.pdf>

Löhmer, Cornelia & Standhardt, Rüdiger (2006). *TZI – Die Kunst sich selbst und eine Gruppe zu leiten. Einführung in die Themenzentrierte Interaktion*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Luhmann, Niklas (2017). *Einführung in die Systemtheorie*. 7. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Luhmann, Niklas (2019). *Schriften zur Organisation 2. Theorie organisierter Sozialsysteme*. Wiesbaden: Springer VS Verlag.

Oesterreich, Bernd & Schröder, Claudia (2017) *Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Vahlen.

Rassek, Anja (2020). *Holokratie. Effektiv ohne Chef*. Verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/holokratie/>

Robertson, J. Brian (2015). *Holacracy – ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Scharmer, C. Otto (2019). *Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Schulz von Thun Institut (2020). *Das Riemann-Thomann Modell*. URL: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-riemann-thomann-modell>

Schiersmann, Christiane, Friesenhahn, Johanna & Wahl, Ariane (2015). *Synergetisch beraten im beruflichen Kontext. Selbstorganisation sichtbar machen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Schulte, Peter (2020). *How teal organizations can build well-being and resilience*. Verfügbar über: <https://kindling.xyz/tomorrow/teal-organizations/>

Seeger, Tom (2020). *Das agile Team steuert sich selbst – Kompetenzen und Fähigkeiten zur Eigenentwicklung selbstorganisierter Teams*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Siepermann, Markus (2018). *Scrum*. Verfügbar über: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/scrum-53462/version-276551>

Storch, Maja & Krause, Frank (2017). *Selbstmanagement ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Züricher Ressourcen Modell (ZRM)*. 6., überarbeitete Auflage. Göttingen: hogrefe Verlag.

Triest, Steffi & Ahrend, Jan (2019). *Agile Führung. Mitarbeiter und Teams erfolgreich führen und coachen*. Frechen: mitp Verlag.

Van Solingen, Rini (2016). *Der Bienenhirte. Über das Führen von selbstorganisierten Teams*. Heidelberg: dpunkt.verlag.

Von Schlippe, Arist & Schweitzer, Jochen (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen*. 3., unveränderte Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Von Schlippe, Arist & Schweitzer, Jochen (2010). *Systemische Interventionen*. 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schwarz, Manfred & Schlaak, Thorsten (2018). *50 systemische Demonstrationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Wikipedia (2020). *Selbstorganisation*. Verfügbar unter:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Selbstorganisation>