

*Selbstorganisierte Teams sind kein Hort kreativer Anarchie. Funktionierende Teamarbeit benötigt Regeln, Absprachen und Vereinbarungen. Wie werden Arbeitszeit, Entgelt und Führung organisiert? Gesucht sind Lösungen, die Flexibilität und Innovationsfähigkeit nicht in Bürokratie ersticken.*

# Gemeinsam, flexibel, fokussiert

Von Bettina Seibold und Walter Mugler

● „Es ist alles so kompliziert“ – diesen Stoßseufzer hört man oft in den Betrieben: Variantenvielfalt in der Produktion, die neuesten Ideen der Kunden, die die Entwickler und Entwicklerinnen noch unterbringen sollen, Anforderungen der globalen Lieferketten, konsequente Kundenorientierung.

## Selbstorganisierte Teams: Grundlagen und Steuerung

Selbstorganisierte Teams gelten als eine Antwort auf die zunehmenden Herausforderungen (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) für Unternehmen. Sie sollen ineffektive bürokratische Strukturen, hierarchische Entscheidungsabläufe und starre Planungen

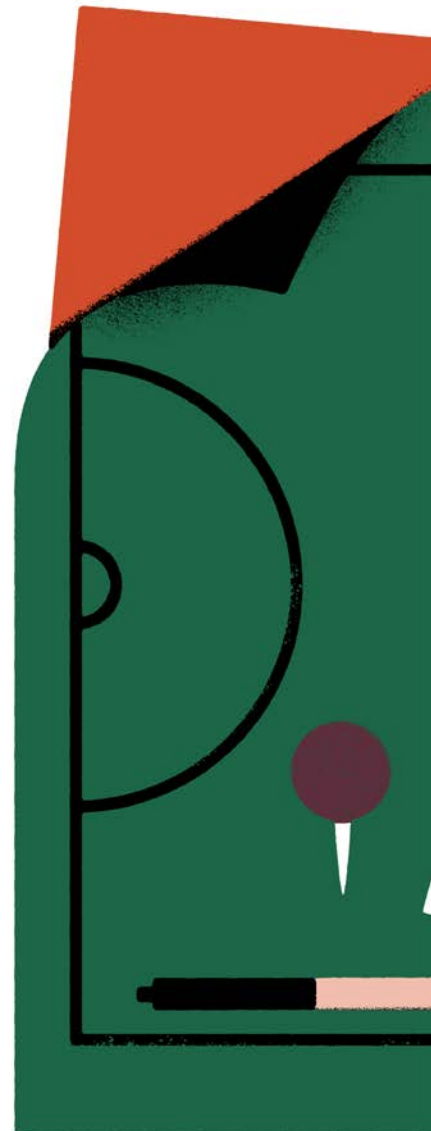
überwinden und Unternehmen innovativer machen.

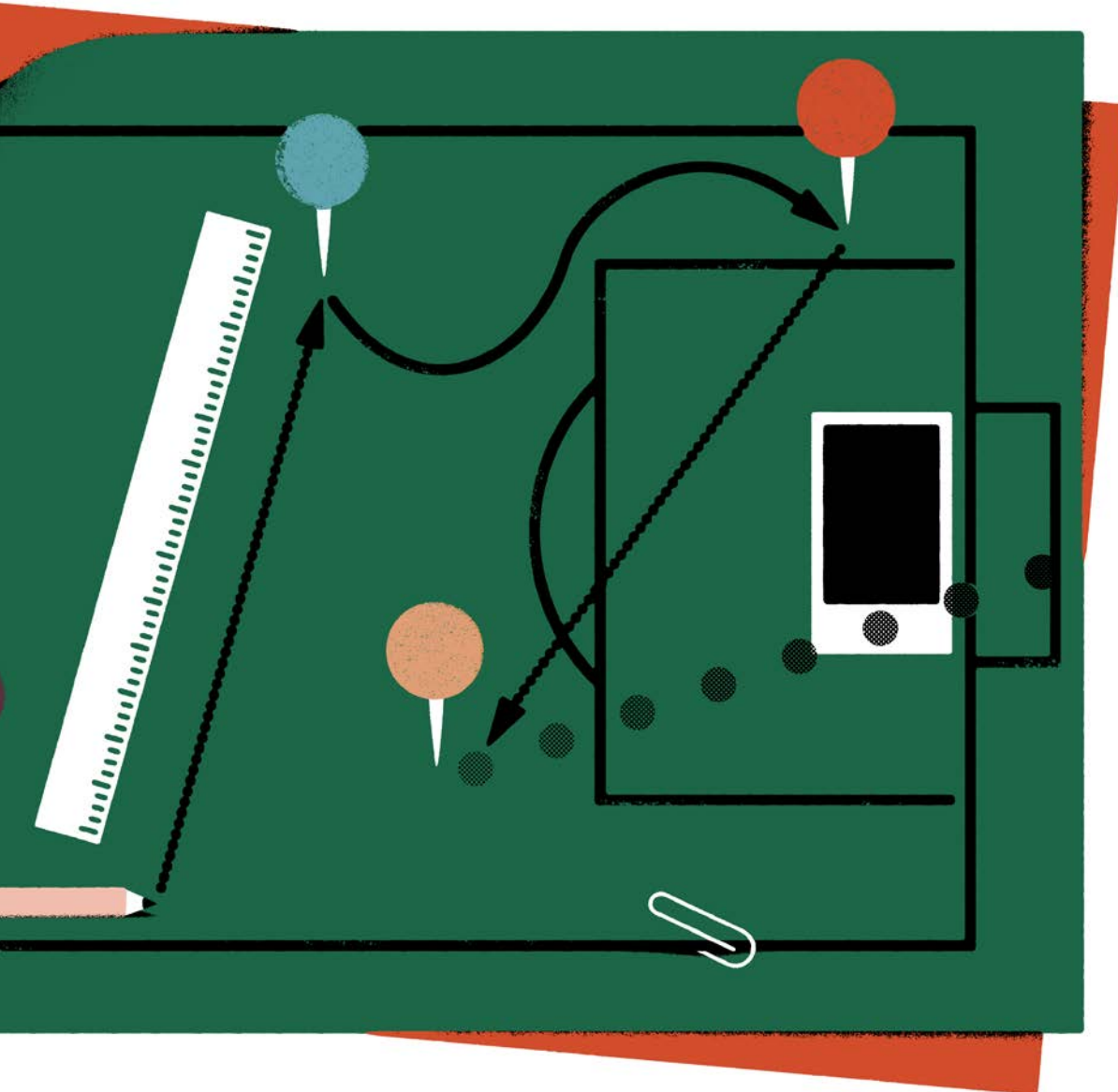
„Selbstorganisierte Teams“ ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Formen der Gruppen- oder Teamarbeit. Bereits in den 1990er Jahren umfasste die klassische Gruppenarbeit in der Produktion ein breites Spektrum arbeitsorganisatorischer Formen: von umfassenden Produktions- und Gestaltungskonzepten bis zur schlichten Zusammenfassung von Einzelarbeitsplätzen. Es gab zwar keine einheitliche Definition und keine einheitlichen Merkmale, aber Gruppengröße, Breite der Arbeitsaufgabe, Autonomiegrad, Führung der Gruppe und Qualifikation der in den Gruppen Mitarbeitenden waren zentrale Kriterien.

In den Entwicklungsbereichen verbreitete sich Projektarbeit, die gegen-

über klassischen Organisationsstrukturen mehr Selbstorganisation und damit genau die Flexibilität ermöglichte, um die steigende Komplexität zu bewältigen. Allerdings fordert klassisches Projektmanagement Selbstorganisation ein, Hierarchie und Planung bleiben aber bestehen: Ziele werden weiterhin von oben und bis auf einzelne Personenstunden geplant.

Nach der Jahrtausendwende sollten Beschäftigte in den Bürobereichen im Rahmen von Lean-Konzepten als Teams arbeiten und teilweise wurden Schwarmorganisationen gebildet. Teamarbeit tauchte auch in Form einer Bottom-up-Bewegung – als Alternative zu bürokratischen Arbeitshindernissen – in der Softwareentwicklung im Rahmen des agilen





Manifests auf (<https://agilemanifesto.org>). Zentrales Element agiler Methoden sind selbstorganisierte Teams.

Inzwischen hat sich das Feld der Teamarbeit deutlich verbreitert, sowohl was die Branchen – selbst im öffentlichen Dienst – als auch was die Zahl der betrieblichen Vereinbarungen betrifft. Teamarbeitskonzepte findet man inzwischen überall. Selbstorganisierte Teamarbeit wurde zum Überbegriff dafür, dass Menschen gemeinsam an einer Arbeitsaufgabe arbeiten, flexibel und fokussiert auf unerwartete Engpässe oder wegfallende Ressourcen reagieren und sich dazu sozial kompetent intern – ohne Führungskraft – abstimmen. Agile Teams sollen nicht nur Hindernisse gemeinsam aus dem Weg räumen, sondern auch etwaige Verände-

rungen des Arbeitsziels oder neue Anforderungen an das Produkt kontinuierlich in ihre Arbeit integrieren. Außerdem sollen sie ihre eigenen Arbeitsweisen ständig verbessern.

### Der Blick in die Praxis

Die Erfahrung vieler Industrieunternehmen zeigt, dass Teams nur dann hochmotiviert ihre Arbeit leisten, wenn das Management selbstorganisierte Teamarbeit als Führungsinstrument versteht und als unverzichtbar ansieht, um die Kundenzufriedenheit zu verbessern. Für die Beschäftigten beinhaltet dies transparente Prozesse, klare Ziele, direkte Rückmeldung über das Arbeitsergebnis und die Möglichkeit, selbst Einfluss auf

die Arbeit zu nehmen. Um Transparenz herzustellen, müssen Regelungen zur Teamarbeit getroffen und kommuniziert werden. Das macht es erforderlich, dass die Betriebspartner Betriebs- oder Dienstvereinbarungen abschließen. Betriebsräte haben auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes verschiedene Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte, um Teamarbeit mitzugestalten; insbesondere § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG gibt dem Betriebsrat das Recht, über die Grundsätze der Durchführung von Gruppenarbeit mitzubestimmen. Gruppenarbeit liegt laut Gesetz vor, „wenn im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs eine Gruppe von Arbeitnehmern eine übertragene Arbeitsaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt“. Für Betriebsvereinbarungen ist

es daher wichtig, die konkreten Formen und Ausprägungen selbstorganisierter Teamarbeit zu beschreiben.

Eine vom IMU Institut durchgeführte Analyse von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu selbstorganisierter Teamarbeit aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie dem öffentlichen Sektor belegt: Eine sinnvolle und zielführende Organisation des Verhandlungsprozesses ist fast ebenso wichtig wie die Vereinbarungen selbst.

Idealerweise erfolgen Einführung und Steuerung selbstorganisierter Teamarbeit mithilfe eines paritätisch von den Betriebsparteien besetzten Steuerkreises oder Lenkungsteams. Diese räumen Interessenkonflikte aus oder treffen kompensatorische Regelungen. Die Errichtung von Lenkungskreisen soll Konflikte bereits in der Pilotphase verhindern. Darüber hinaus sind Verfahren notwendig, um etwa Streitigkeiten zwischen Teammitgliedern, zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten oder zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung beizulegen.

Viele Betriebsratsgremien betrachten den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens als Basis für gute Arbeitsbedingungen und Beschäftigungssicherung. Durch die neuen Arbeitsformen dürfen nicht nur keine Arbeitsplätze abgebaut werden, sondern der Fokus liegt auf der Schaffung guter Arbeitsbedingungen – insbesondere bei agiler Arbeit, weil diese entscheidend von der Motivation, der ständigen kreativen Mitarbeit und der Selbstorganisation der Beschäftigten abhängt. Somit besteht auch für die Arbeitgeber ein Interesse daran, diese Ziele aufzugreifen.

Selbstorganisierte Teamarbeit basiert per se auf der Beteiligung der Beschäftigten, die ihre Aufgaben selbstorganisiert erfüllen sollen. Daher sollten sie bereits am Einführungsprozess beteiligt werden und Einfluss nehmen können. Ein Mindestmaß der Beteiligung ist die rechtzeitige und ausführliche Information der Belegschaft und die Möglichkeit zur Rückmeldung. Themen und Formen der Beteiligung können in der Betriebsvereinbarung festgehalten werden: zum Beispiel eingesetzte Methoden, Informationswege (Veranstaltungen, Intranet, Emails), Informationszeitpunkt, Mindestinhalte von Informations-Workshops oder auch Freistellung von der Arbeit für Informationsveranstaltungen und deren Dauer.

## Selbstorganisierte Teamarbeit verändert auch die Führungsaufgaben und -rollen. Führungskräfte begleiten ihre Teams im Sinne eines Coaches.

In fast allen Vereinbarungen werden Aufgaben und Kompetenzen der Teams benannt, die neuen Aufgaben teilweise detailliert aufgezählt. Dazu gehören: Arbeitsorganisation, Arbeits- und Aufgabenverteilung, Qualitätsmanagement, Prozesssteuerung und -kontrolle, Terminkontrolle der Aufträge, quantitatives und qualitatives Arbeitsergebnis, Organisation der Teamarbeit, Personalangelegenheiten sowie übergreifende Kooperation und Führung. Häufig wird dabei auch auf einen bestimmten Schulungsbedarf und Schulungsmaßnahmen verwiesen, die vertiefend auf die neue Arbeitsorganisation vorbereiten sollen.

Gruppengrößen und die dazugehörige Personalbemessung sind bei der Umsetzung von selbstorganisierter Teamarbeit wichtig. Einerseits müssen die Teams groß genug sein, um die übertragenen Aufgaben zu erfüllen. Andererseits fallen interne Abstimmung und Organisation schwer, wenn die Gruppen zu groß werden. Es muss geklärt werden, wie die Teams zusammengesetzt werden und wie dabei mit leistungsgewandelten oder in Teilzeit tätigen Beschäftigten sowie mit Schwankungen und Abwesenheiten wie Urlaub und Krankheit umzugehen ist. Mit Blick auf agile Arbeitsgruppen muss zusätzlich vorgegeben werden, wie ein Wechsel zwischen Teams organisiert ist.

Besonders wichtig ist die Frage, wie die agilen Gruppen in die Unternehmens- und disziplinarischen Strukturen eingebunden werden.

### Problemfeld Arbeitszeit

Die Organisation von agilen Teams stellt eine besondere Herausforderung für Unternehmen dar. Qua Definition handelt es sich bei Scrum Teams um selbstorganisierte Teams, denn die drei Rollen (Scrum Master, Product Owner, Entwicklungsteam) mit ihren Aufgaben und Verantwortungen sind gemeinsam für das Ergebnis verantwortlich. Zwar sind bestimmte Prozesse, Besprechungstermine und Instrumente festgelegt, aber über die abzuarbeitende Menge an Aufgaben und deren Umsetzung entscheidet das Entwicklungsteam. Die reine Scrum-Lehre (siehe [www.scrum.org](http://www.scrum.org)) sieht vor, dass ein Scrum Team aus Product Owner, Scrum Master und einem Entwicklungsteam aus drei bis neun Personen besteht. Das Scrum Team arbeitet auf Dauer zusammen. Wechsel in der Gruppenzusammensetzung müssen durch entsprechend geringeren Output berücksichtigt werden.

Unternehmen setzen Scrum allerdings häufig nicht nach den Grundsätzen der Begründer um. Sie entwickeln Mischformen, um die agilen Teams in die bestehenden Unternehmens- und disziplinarischen Strukturen einzubinden. Dies widerspricht den Scrum-Ideen und kann zu Belastungen bei den Beschäftigten führen. Um dem vorzubeugen, müssen Schutzregelungen in die Betriebs- und Dienstvereinbarungen aufgenommen werden. Da sich die Arbeit in agilen Teams deutlich von bisherigen Formen der Arbeitsorganisation unterscheidet, regeln viele Betriebsvereinbarungen, dass die Beschäftigten nur in agile Arbeitsgruppen versetzt werden dürfen, wenn sie dem freiwillig zustimmen.

Viele Vereinbarungen greifen das Thema Arbeitszeit auf. Über die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) und der einschlägig gültigen Tarifverträge hinaus werden die Planung der täglichen Arbeitszeiten, der Umgang mit Gleitzeitkonten, Pausen und insbesondere bei Scrum der Schutz der Beschäftigten vor übermäßigem Druck durch ausufernde Arbeitszeiten festgelegt. Dies ist notwendig, weil Entwicklungsbeschäftigte eine sehr hohe Motivation und Leistungsbe-

reitschaft haben und daher oft Belastungen ausgesetzt und ihre Arbeitszeitkonten übertoll sind. Durch die Einführung von agilen Methoden und Teams entstehen Chancen für Beschäftigte, ihre Arbeitsaufgaben und -zeiten besser zu planen, weil die anstehenden Arbeitspakete und die Leistungsbemessung thematisiert werden können. Andererseits besteht die Gefahr, dass sich die Teammitglieder gegenseitig unter Druck setzen, an der Leistungsschraube drehen und die Arbeitszeiten völlig überziehen. Daher ist es wichtig, dass Betriebsvereinbarungen das Thema Arbeitszeit aufgreifen und einen Schutz vor Überlastung garantieren. Während der Einführungsphasen und für die laufende Umsetzung ist auf eine ausreichende Personalbemessung zu achten, um innerhalb der gesetzlichen oder tariflichen Arbeitszeiten die anstehenden Aufgaben gut bewältigen zu können.

Ein weiterer wichtiger Regelungsaspekt ist das Thema Entgelt. In den Teams werden weitere Arbeitsaufgaben übernommen und teilweise höhere Anforderungen erfüllt. Dies führt entsprechend den betrieblichen oder tariflichen Regelungen zur Neubewertung der Entgeltgruppen. Außerdem verlieren individuelle Leistungsergebnisse und -kontrollen an Wichtigkeit, weil die Leistung durch die gesamte Gruppe entsteht. Daher muss beispielsweise der Zeitraum festgeschrieben werden, in dessen Rahmen die Neubewertung erfolgen soll, Grundentlohnungen definiert und Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten werden, damit die Teammitglieder höherwertige Aufgaben mit entsprechend höherem Entgelt übernehmen können.

## Vom Leader zum Coach?

Selbstorganisierte Teamarbeit zeichnet sich durch ein hohes Maß an Selbststeuerung der Beschäftigten aus. An die Stelle von fremdbestimmten Weisungen durch Führungskräfte tritt die autonome Organisation der Arbeitsvorgänge durch das Team selbst. Dadurch verändern sich auch die Führungsaufgaben und -rollen. Von einer Führungskraft wird nun eher die Formulierung von Zielen und die Begleitung der Gruppen und Teams im Sinne eines Coaches erwartet. Sie muss für die eigenständig agierenden Teams einen effektiven Rahmen sowie insbesondere die erforderliche Infrastruktur bereitstellen.

In vielen Vereinbarungen wird daher auf die zentrale Bedeutung der Führungskräfte hingewiesen. Die Führungskräfte sind für die erfolgreiche Gestaltung verantwortlich (inklusive Personalführung, Personalbedarfsplanung, Personalentwicklung und Zielerreichung). Auf ihre neue Führungsrolle müssen sie vorbereitet und entsprechend qualifiziert werden.

Bei agiler Gruppenarbeit (Scrum) ist die Führungsstruktur noch komplizierter, denn verschiedene Führungsaufgaben verteilen sich auf alle drei Rollen des Scrum Teams (Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam), die gleichgestellt agieren. Weder Scrum Master noch Product Owner haben disziplinarische Führungsgewalt. Um agile Teams nicht zu überfordern, ist eine klare Rollenteilung und Zuordnung der Verantwortlichkeiten notwendig. In Konzernen sind in der Regel nicht alle Unternehmensbereiche



WALTER MUGLER ist langjähriger Betriebsratsvorsitzender, arbeitsorientierter Forscher und Berater am IMU Institut Stuttgart mit den Schwerpunkten Arbeitsorganisation, Digitalisierung und Arbeitsgestaltung.



BETTINA SEIBOLD ist Soziologin und Ethnologin, arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung, Lean-Management, agile Methoden, Digitalisierung am IMU Institut Stuttgart.

agil organisiert. In solchen Fällen sind die Führungskräfte dafür zuständig, die Teams zusammenzustellen sowie ihnen den Rücken freizuhalten, damit sie agil und selbstbestimmt arbeiten können. Außerdem sind die Führungskräfte die Schnittstellen zu den anderen Unternehmensbereichen und zuständig für Abstimmungen und Absprachen mit diesen.

## Gute Arbeit im Team

Forschung und betriebliche Praxis zeigen teilweise widersprüchliche Auswirkungen von selbstorganisierter Teamarbeit. Beispielsweise bewerten Beschäftigte Selbstorganisation positiv, obwohl sie mit steigendem Leistungsdruck einhergeht. Die Managementliteratur dazu betont, dass Beschäftigte nach der Einführung von Teamarbeit nicht härter, sondern „intelligenter“ arbeiten würden. Das heißt, die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sollte besser werden. Dies wird in aller Regel nicht überprüft, sollte aber Ziel jeder Einführung sein. Denn sonst verbrennen die selbstorganisierten Teams unter der gestiegenen Belastung im Dauerstress und dem Gefühl permanenten Zeitdrucks.

Sinnvolle Kriterien für eine lernförderliche und belastungsarme Arbeitsorganisation sind eine wichtige Richtschnur dafür, dass Beschäftigungsfähigkeit, Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten (und der Unternehmen) erhalten und gefördert werden. Es gibt verschiedenste betriebliche Ansätze, um Belastungen zu begrenzen und abzubauen wie etwa Feedback-Instrumente, Workshops, Pausenzeiten (Slacktime) für agile Teams oder Planungsgrenzen. In einigen Unternehmen vereinbarten die Betriebspartner Evaluationen, um die Auswirkungen selbstorganisierter Teamarbeit auf die Arbeitsbedingungen in Pilotprojekten und im eingeschwungenen Betrieb zu bewerten und gegebenenfalls Korrekturen vorzunehmen.

Erfolgreiche selbstorganisierte Teamarbeit ist also weder organisierte Verantwortungslosigkeit noch Regellosigkeit. Betriebe, die ihre Teams nicht „verbrennen“ wollten, sollten vor der Einführung selbstorganisierter Teamarbeit ausreichend Zeit investieren und keinen Vorbereitungsaufwand scheuen, um die notwendigen Rahmenbedingungen zu definieren, mit denen Teamarbeit gelingen kann. ■■■