



## Speakers Corner

Stephanie Borgert über  
New Work



„Den meisten Teams fehlt es an  
Disziplin für agiles Arbeiten“

Foto: Stephanie Borgert

**D**isziplin – bei diesem Begriff zucken die meisten Menschen zusammen. Verbinden sie ihn doch häufig mit Durchhaltevermögen, sei es beim Abspecken, Sparen oder Berichtschreiben. Das Wort hinterlässt einen negativen Geschmack, denn es klingt nach Zwang und Strenge. Wirklich erschüttert sind diejenigen, denen ich vollständige Disziplinlosigkeit bescheinige. Und das tue ich recht häufig. Warum ich das tue? Weil die meisten Teams in ihrer Kommunikation und Zusammenarbeit unkontrolliert, ziellos und chaotisch sind.

In Seminaren und Workshops zum Thema Selbstorganisation arbeite ich oft mit einer Übung, die an das von Boris Gloger entwickelte Ball-Point-Game angelehnt ist. Das Team hat die Aufgabe, in mehreren kurzen Iterationen so viele Tennisbälle wie möglich durch die Hände laufen zu lassen. Zwischen den Iterationen haben die

Teammitglieder eine Minute Zeit zur Reflexion und für die Verabredung von Verbesserungsmaßnahmen. Dann geben sie eine Schätzung ab, wie viele Bälle sie schaffen – und weiter geht's.

Vor Beginn des ersten Durchgangs hat das Team stets Gelegenheit, sich zu organisieren. Das ist der Moment, an dem Theorie und Praxis weit auseinanderdriften. Laut Theorie einigen sich die Teilnehmer über einen Entscheidungsmechanismus. Sie besprechen, welche wesentlichen Rollen es gibt. Sie klären, mit welchem Ansatz sie in die erste Iteration starten wollen. Und sie verabreden, wie sie Dinge klären oder allgemein die Kommunikation gestalten wollen.

Schön wär's, wenn es tatsächlich so laufen würde. Denn die Praxis sieht ganz anders aus: Das Team fängt an, hektisch durcheinanderzureden und sofort über das „Was“ der Aufgabe statt über das „Wie“ der Zusammen-

arbeit zu debattieren. Da Kreuz-und-Quer-Gerede in einer Gruppe von sieben bis 35 Menschen keinen Spaß bringt, kommt es schnell zur Abspaltung von Kleingruppen. Die Diskussion zerfasert, allen gemein bleibt jedoch, dass sie weiterhin nur über das Was sprechen.

Nach Ablauf der verabredeten Vorbereitungszeit frage ich nach der Gruppenschätzung für den ersten Durchlauf. Einem kurzen Schweigen folgen in der Regel einige reingefundene Ideen. Abstimmung? Fehlanzeige. Üblicherweise wird es damit über den Verlauf der gesamten Aufgabe nicht besser. Manche Teams starten auch, ohne eine Schätzung abzugeben. Sie haben ihre Umwelt (also mich) völlig vergessen. Es kommt vor, dass niemand zählt, wie viele Bälle durchgelaufen sind, also gibt es kein Ergebnis. Und ein Team hat tatsächlich vor Ablauf der Iteration aufgehört zu arbeiten, weil

alle vorhandenen Bälle durchgelaufen waren. Wieder von vorn anzufangen, kam ihm nicht in den Sinn.

Der auffälligste Aspekt jedoch ist, dass sich fast jedes Team im Kreis aufstellt und viele Teams diese Struktur über alle Iterationen hinweg nicht verändern. Das zeigt: Die Menschen bleiben an der Idee, zu optimieren, kleben. Sie denken nicht darüber nach, etwas anderes, Strukturelles auszuprobieren. Dazu wäre allerdings Kommunikation und Abstimmung notwendig.

Sie denken, das sei nun mal eine künstlich geschaffene Situation und am Ende ja doch nur eine Übung? Stimmt, aber leider ist sie charakteristisch für die Art von Zusammenarbeit, wie sie sich im Arbeitsalltag, in Teammeetings oder bei Präsentationen beobachten lässt.

In den meisten Organisationen scheint alles geregelt und vorgegeben zu sein. Schließlich gibt es jede Menge Handbücher, Richtlinien, Prozessbeschreibungen und Co. Damit ist der Rahmen doch klar, oder? So können sich die Menschen auf das Was konzentrieren, das Wie scheint geklärt. Doch der Schein trügt. Denn das Gegenteil ist der Fall: Die überbürokrati-

sierte und prozessstrenge Arbeitsweise hat den Menschen das Abstimmen untereinander abgewöhnt. Diskurs über das Wie findet praktisch nicht statt. Entzieht man den Teams dann Struktur und lässt sie – wie in der beschriebenen Übung – in die Selbstverantwortung gehen, entsteht das Flair eines Hühnerstalls: wildes Durcheinander, viel Geschnatter, aber keine Erkenntnisse oder Entscheidungen.

Nun ist aber Agilität gerade en vogue, und auch tradierte Organisationen fühlen sich zumindest genötigt, „auch mal agil auszuprobieren“. Agiles Arbeiten basiert auf Eigenverantwortung und (dem Zulassen von) Selbstorganisation. Da entsteht nun aber eine Lücke. Die Menschen können nicht mehr, was sie plötzlich sollen. Dazu wird ihnen kundgetan, dass diese neue Form der Arbeit sie zufriedener und produktiver machen wird.

Ja, das ist möglich. Aber nur, wenn die Teams, beziehungsweise die Menschen darin, die Übernahme von Verantwortung, die Abstimmung ihrer Zusammenarbeit, den Diskurs über das Wie und den Mut, alle Entscheidungen auch wieder zu revidieren, neu erlernen. Dazu braucht es Raum und Zeit und sicher auch ein wenig Anleitung.

Jede Organisation sollte sich jedoch auch darüber im Klaren sein, was genau sie fördert. Denn diese Art von Disziplin in der Interaktion führt nicht nur zu Team- und Selbstreflexion und Flexibilität, sie hat oft auch organisationalen Ungehorsam gegenüber bürokratischen Unsinnigkeiten oder sonstigen Störfaktoren zur Folge. Disziplin führt zu bewusstem Diskurs und bewusstem Widerspruch. Sie ist das Gegenteil von Zwang und Strenge, sie fördert viel mehr vertrauensvolle Zusammenarbeit, Produktivität und Ideenreichtum.

*Stephanie Borgert*

## Stephanie Borgert

Stephanie Borgert ist Vortragsrednerin und Beraterin für ein zeitgemäßes Management. Sie unterstützt Manager, Geschäftsführer sowie Projektleiter darin, „Meister der Komplexität“ zu werden – etwa mit ihrem bei Gabal erschienenen Buch „Die Irrtümer der Komplexität: Warum wir ein neues Management brauchen“. Kontakt: [info@denk-system.com](mailto:info@denk-system.com)

## Mehr als studieren Bildung mit Profil

### Ab Herbst auf unserem neuen Campus



[www.fs.de/seminare](http://www.fs.de/seminare)

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Abovorteile nutzen  
Mehr? **Hier** klicken.  
oder anrufen: 0228/97791-23

## Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR  
**Für Abonnenten: 0 EUR**

## CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR  
**für Abonnenten: 98,- EUR**

## Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR  
**für Abonnenten: 0,00 EUR**

## Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Ab April 2017 im Kameha Grand Bonn

Regulärer Eintritt: 498,- EUR  
**Abonnementpreis: 448,- EUR**



## Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR  
**für Abonnenten: 0 EUR**

## Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge

**Für Abonnenten: 0 EUR**

