

Wer ist das Team? Agile Selbstorganisation in fluiden Strukturen

Judith NEUMER¹, Manuel NICKLICH²

¹ *Institut für sozialwissenschaftliche Forschung München
Jakob-Klar-Straße 9, D-80796 München*

² *Institut für Soziologie, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Fürther Straße 246c, Nuremberg Campus of Technology, D-90429 Nürnberg*

Kurzfassung: Nicht zuletzt aufgrund des technologischen Wandels und der Digitalisierung zeigt sich eine Fluidität agiler Teams, in der weder die innere Struktur, noch die Zugehörigkeit und die Grenzen nach außen immer klar benannt werden können. Dies steht in direktem Zusammenhang mit dem konstituierenden Element der Selbstorganisation im agilen Team, die durch Uneindeutigkeiten in Struktur, Zugehörigkeit und Abgrenzung unter Druck gerät. Trotz dieser komplexen Einflussgrößen auf und weitreichenden Effekte von Teamförmigkeit bleibt diese in bisherigen Betrachtungen agiler Arbeitsorganisation sowie der Forschung zu Teamarbeit weitgehend unhinterfragt. Basierend auf Daten aus zwei Fallunternehmen der Softwareentwicklung zeigt sich, dass Teamförmigkeit in agilen Kontexten und das Verhältnis zwischen Selbstorganisation und Fluidität in engem Zusammenhang stehen.

Schlüsselwörter: Teamarbeit, Teamförmigkeit, Agilität, Fluidität, Selbstorganisation

1. Einleitung

Der technologische Wandel und die Digitalisierung haben vielfältigste Auswirkungen auf Arbeitsorganisation, unter anderem gelten sie als Treiber bzw. Garanten für die Entwicklung agiler Ansätze in der Projektarbeit (Häusling 2018; Overby, Bharamwaj, und Sambamurthy 2006). Prominente agile Ansätze fokussieren auf die Selbstorganisation agiler Teams als Kern maßgeblicher Effizienz- und Effektivitätsvorteile gegenüber klassischen Projektmanagementansätzen.

Allerdings machen die häufig anzutreffende räumliche Verteilung von Teams, der zentrale Anspruch der Kundenintegration in den Entwicklungsprozess und die sich überlappenden Organisationsprinzipien von agilen Teams und nicht agilen Organisationsumwelten eine eindeutige Teamabgrenzung in der Praxis oft schwer. Es zeigt sich eine Fluidität agiler Teams, in der weder die innere Struktur, noch die Zugehörigkeit und die Grenzen nach außen immer klar benannt werden können, weder von Externen noch von den Teammitgliedern selbst. Dies steht in direktem Zusammenhang mit der Selbstorganisation im Team, die durch Uneindeutigkeiten in Struktur, Zugehörigkeit und Abgrenzung unter Druck gerät. Trotz dieser komplexen Einflussgrößen auf und weitreichenden Effekte von Teamförmigkeit bleibt diese in bisherigen Betrachtungen agiler Arbeitsorganisation sowie der Forschung zu Teamarbeit weitgehend unhinterfragt.

Ziel des Beitrags ist daher die genauere Bestimmung von Teamförmigkeit in konkreten agilen Arbeitskontexten und ihrer Bedeutung für selbstorganisierte Arbeitspro-

zesse. Hierfür werden erhobene Daten aus zwei Fallunternehmen der Softwareentwicklung genutzt. Der Beitrag wirft dabei einen kritischen Blick auf die Zusammenhänge von Teamförmigkeit und Selbstorganisation im Kontext der Nutzung (digitale Kollaborationstools als Arbeitsmittel) und Entwicklung (Software als Arbeitsgegenstand) digitaler Technologien. Es zeigt sich, dass Teamförmigkeit in agilen Kontexten und das Verhältnis zwischen Selbstorganisation und Fluidität sich gegenseitig beeinflussen.

2. Forschungsstand und eigener Ansatz zu Fluidität und Teamarbeit

Obwohl der Aspekt als besonders erfolgskritisch angesehen wird, ist die sich ständig verändernde Zusammensetzung von Teams bzw. die Fluidität von Teams nur selten Gegenstand der Forschung zu Teamarbeit (Bedwell, Ramsay, und Salas 2012; Summers, Humphrey, und Ferris 2012). Dennoch wird Fluidität thematisiert, etwa bei Tannenbaum et al. (2012): „They [die Teams] change and adapt more frequently, operate with looser boundaries, and are more likely to be geographically dispersed. They experience more competing demands, are likely to be more heterogeneous in composition, and rely more on technology than did teams in prior generations.“(Tannenbaum u. a. 2012:3).

Was gemeint ist, wenn von fluiden Teams gesprochen wird, variiert jedoch und wird mehr oder weniger weit gefasst. Zum Teil wird die Beschreibung von fluiden Teams recht eng formuliert indem lediglich die Instabilität der Mitgliedschaft adressiert wird: “We call groups with unstable membership that organizations create and hold responsible for one or more outcomes fluid teams.” (Bushe und Chu 2011:181). Teils werden neben der Mitgliedschaft weitere Aspekte fluider Teams betont: “We define team fluidity as a team state characterized by team membership change, shorter team member tenure, unclear team boundary, and emergent team structure.” (Chiu u. a. 2017:1).

Letztlich ist damit im Kontext agilen Arbeitens (insb. im nicht-agilen Unternehmensumfeld) und unter Bedingungen der Fluidität die Frage aufgeworfen, wer das Team ist und wodurch es sich als Team auszeichnet? Unsere Untersuchungen zeigen: weder stellen agile Teams eine klare Einheit dar, noch ist bei agilem Arbeiten eine Auflösung von Teams zu beobachten. Die „Teamförmigkeit“ als Organisationsprinzip bleibt also bestehen, verändert jedoch ihren Modus. Die Grenzen agiler Teams werden uneindeutig, die Entwicklung einer Teamstruktur wird sowohl (implizit oder explizit) zur Teamaufgabe gemacht (Selbstorganisation) als auch in Frage gestellt. Unser Vorschlag wäre daher, das Phänomen der fluiden Teams etwas differenzierter zu fassen und anknüpfend an Wageman et al. die Konstellation als “team-like behavior over time and across projects” zu begreifen (Wageman, Gardner, und Mortensen 2012:301). In diesem Sinne sind agile Teams durch eine spezifische Teamförmigkeit gekennzeichnet, die sich von derjenigen klassischer Projektteams unterscheidet (siehe Kap. 3).

Es kommen zunehmend Arbeits- und Organisationsmethoden zum Einsatz, die auf Selbstorganisation abzielen. Die Frage, in welchem Zusammenhang zunehmende Selbstorganisation und veränderte Teamförmigkeit stehen, ist in der Literatur jedoch noch ungeklärt. Vor allem Fragen von Grenzziehungen und (emergenten) Teamstrukturen erhalten unter Bedingungen von Selbstorganisation eine besondere Relevanz. Die bisherige Literatur thematisiert vor allem die Mitgliederzusammensetzung. Doch gerade angesichts der zunehmenden Anwendung agiler Methoden und

seiner konstitutiven Elemente¹, scheint dieses Begriffsverständnis verkürzt. Teamgrenzen und -strukturen müssen als zentrale Dimensionen fluider Teams betrachtet und in Beziehung zu Selbstorganisation gesetzt werden. Bedeutsam ist dies vor allem deshalb, weil die beschriebenen Veränderungen Realitäten darstellen, mit denen die Beschäftigten in Teamarbeit in ihrem Alltag umgehen müssen.

3. Erste empirische Ergebnisse

Wie sich dieser Sachverhalt von selbstorganisierten Teams in fluiden Strukturen darstellt, wird in zwei Fallunternehmen der Softwareentwicklung qualitativ untersucht. Anhand der Auswertung von 30 problemzentrierten Interviews mit Beschäftigten und Führungskräften, drei partizipationsorientierten Workshops mit Mitgliedern agiler Teams sowie Beobachtungen und Videoanalysen von sechs agilen Meetings, wird die Frage der Teamförmigkeit in agilen Kontexten und das Verhältnis zwischen Selbstorganisation und Fluidität beleuchtet.

Inwiefern sich hier Fragen zu Grenzen und Emergenz der Strukturen des Teams neu stellen wird im Folgenden beispielhaft an vier Szenarien illustriert: ausgeprägte Kundenintegration, Existenz eines Produktmanagers bei agilen Teams, Multi-Teamstrukturen und über mehrere Standorte verteilte Teams. Die auf den ersten Blick so unterschiedlichen Beispiele haben gemeinsam, dass hier jeweils die Beziehung zur Umwelt unmittelbar relevant ist sowie die betroffenen Beschäftigten den Begriff „Team“ ganz selbstverständlich für mehrere unterschiedliche soziale Konstellationen nutzen.

1) Mit Blick auf die in agilen Ansätzen und insbesondere bei der Scrum-Methode *starke Kundenintegration* in den Entwicklungsprozess, zeigt sich empirisch, dass die Frage aufkommt, ob und inwiefern der Kunde auch zum agilen Team gehört. Im Scrum-Prozess leistet der Kunde zu den ganz konkreten alltäglichen Arbeitsabläufen und ineinandergreifenden Arbeitstätigkeiten der Softwareentwickler einen direkten Beitrag und ist dadurch sogar teilweise in den Produktionsprozess einbezogen. Dies kann so weit gehen, dass Beschäftigte aus dem Kundenunternehmen als Product Owner in agilen Teams eingesetzt werden und somit eine definierte Rolle im Scrum-Team einnehmen). Sowohl die formale als auch die informelle Grenze eines agilen Teams wird durch die starke Kundenintegration schwammig und zum Gegenstand von impliziten und expliziten Aushandlungen. Auch die formale Grenze der Organisation kann unter solchen Bedingungen letztlich nicht mehr anhand der Teamgrenze dargestellt werden. Gleichzeitig ist die Integration des Kunden für die Selbstorganisation agiler Teams höchst ambivalent. Der direkte Kontakt zum Kunden kann die Selbstorganisation vereinfachen und effizienter machen, indem das Team Kundenwünsche direkt aufgreifen, angemessen und schnell reagieren und evtl. Missverständnisse kurzfristig klären kann. Durch eine starke Kundenintegration kann die Selbstorganisation jedoch auch unterminiert werden, wenn der Kunde dominant, kontrollierend und/oder sprunghaft auftritt. Empirisch bewährt hat sich eine systematische Integration des Kunden, bei der dessen direkter Einfluss durch eine Pufferfunktion (z.B. PO) gemindert wird oder der Einbezug lediglich in bestimmten Meetings erfolgt. Durch einen solchermaßen direkten aber zeitlich und situativ definierten Einbezug des Kunden kann die Selbstorganisation gestärkt werden bei gleichzeitig sys-

¹ So können die Elemente der selbstorganisierten Teams, die ausgeprägte Kundenintegration sowie das iterative Vorgehen als die Basiselemente agilen Arbeitens betrachtet werden.

tematischer Grenzziehung, was von den betroffenen Beschäftigten als positiv und entlastend erfahren wird.

2) In der Regel sind agile Teams derzeit und mit hoher Wahrscheinlichkeit auch zukünftig in nicht-agilen oder hybriden (also nur zum Teil agilen) Unternehmensorganisationen eingebettet. Der dem eigenen Anspruch nach durch Hierarchiefreiheit und Selbstorganisation geprägte Arbeitszusammenhang in agilen Teams muss also in hierarchische und fremdorganisiert geprägte Umwelten eingebettet werden. Dies sieht zumeist so aus, dass „oberhalb“ der Teamebene ein klassischer Projektleiter, Produktmanager oder eine andere Funktion als Führungskraft fungiert. Diese Führungskraft muss Einblicke in die Arbeit des Teams gewinnen und verfügt über je spezifische Weisungsbefugnisse. Sollen die Prinzipien agiler Projektarbeit (insb. Selbstorganisation und hierarchielose Interaktion auf Augenhöhe) nicht unterminiert werden, erfordert dies von der entsprechenden Führungskraft eine besondere Form der Zusammenarbeit mit und Positionierung zu einem agilen Team. Im konkreten empirischen Beispiel ist der vorhandene Produktmanager formaler Vorgesetzter des Product Owners. Product Owner und Produktmanager definieren sich aber als Arbeitstandem, dass mit unterschiedlichen Verantwortungsbereichen auf Augenhöhe zusammenarbeitet. Der Produktmanager nimmt bewusst keine direktive Haltung gegenüber dem Product Owner oder dem weiteren agilen Team ein. Vielmehr begreift er sich als eine Art eng gekoppelten „Teamsatellit“, dessen Aufgabe es ist, das agile Team von bestimmten, sich zu Agilität widersprüchlich verhaltenden Aspekten der nicht-agilen Unternehmensorganisation „abzupuffern“ und so zu entlasten. Er nimmt somit also zum einen eine hochfunktionale Rolle für das Team ein, zum anderen steht er in einem direkten intensiven Arbeitszusammenhang mit dem Product Owner. Er spielt für die Grenzziehung des Teams nach außen eine entscheidende Rolle, kann diese Grenze selbst nach innen und außen nach Bedarf überschreiten und beeinflusst durch die enge Zusammenarbeit mit dem Product Owner die teaminterne Arbeitsteilung. In dieser Konstellation ist das Team der Entwickler*innen Teil eines größeren Teams, bei dem der Produktmanager eine formal hierarchisch übergeordnete Stellung, jedoch keine klassische Führungsrolle einnimmt.

3) Als besonders komplex zeigen sich empirisch Konstellationen von *Multi-Teams*, also große Scrum-Teams in denen mehrere agile Teilteams arbeitsteilig an einem gemeinsamen Produkt arbeiten. Multi-Teams können personell so umfangreich und arbeitsteilig so ausdifferenziert sein, dass es selbst für die Teammitglieder schwierig ist, den Überblick zu behalten. Gleichzeitig kann keine Rede davon sein, dass die differenzierte Arbeitsteilung zu einer de facto Silo-Struktur führt und sich die Multi-Teams und deren einzelne Mitglieder folglich gar nicht mehr als ein Gesamtteam begreifen. Im Gegenteil sorgt gerade die besondere Organisationsform des agilen Arbeitens dafür, dass die Teilteams sich verhältnismäßig stark aufeinander beziehen und sich sehr wohl als zusammengehörig definieren.

In Multi-Teams sind die Grenzziehungen zwischen den Teilteams mitunter nicht eindeutig und werden auch situativ neu bestimmt. So gibt es immer mal wieder Projektphasen, in denen es notwendig ist, dass das Entwicklerteam und das Testteam intensiv zusammenarbeiten und daher zeitweise neue Kooperationsstrukturen etabliert werden. Insbesondere in Planungsphasen müssen Multiteams sich deutlich stärker integrieren, um sich dann in einer anschließenden Arbeitsphase wieder mehr auf einzelne Aufgabenbereiche hin zu differenzieren. Die notwendige situative Bestimmung und Gestaltung von internen Grenzziehungen und Kooperationsformen führt also zu einer permanenten Gestaltung der inneren Teamstruktur, was gleichermaßen zu einer Aufgabe der Selbstorganisation der Teilteams und des Gesamtteams wird.

4) Eine große Herausforderung für die Integration eines Scrum-Teams stellt die räumliche Verteilung über zwei oder mehrere Standorte hinweg dar. Die räumliche Distanz erschwert die direkte Kommunikation und Kooperation. Dieses Problem wird vor allem mithilfe von digitalen Kollaborationstools (angefangen bei Videotelefonie bis hin zu komplexen Kooperationsplattformen) zu lösen versucht. Die Analyse der Beobachtungen von Scrum-Meetings hat jedoch gezeigt, dass diese Tools nur bis zu einem gewissen Grad die persönliche Interaktion vor Ort ersetzen können. Dies hängt insbesondere damit zusammen, dass verteilte Teams auch starke sozialstrukturelle und arbeitsorganisatorische Differenzen zwischen ihnen bestehen: angefangen bei Sprache und Kultur, über unterschiedliche organisationale Einbettung, Gehaltsstrukturen und Ungleichverteilung von Scrum-Rollen (Product Owner befindet sich in der Regel am Hauptstandort), bis hin zu völlig unterschiedlicher Stellung im unternehmensinternen Macht- und Hierarchiegefüge. All diese Differenzen manifestieren sich in spezifischen Anforderungen und Problemen der selbstorganisierten Zusammenarbeit. Der Product Owner befindet sich in der Regel im Teilteam am Hauptstandort, dieses Team hat einen Vorteil hinsichtlich Informationslage und Kontakt zum Kunden. Die räumliche Distanz führt dazu, dass diese vielschichtige Ungleichheit im Arbeitsalltag in der Regel nicht adressiert, geschweige denn kooperativ bearbeitet werden kann. Die Teilteams empfinden eine deutliche Zäsur zwischen einander, die Teammitglieder betrachten die direkten Kollegen am eigenen Standort als die jeweils „eigentlichen“ Teamkollegen. Unseren empirischen Ergebnissen nach kann diesen Schwierigkeiten nur durch gesteigerten persönlichen Kontakt im Gesamtteam entgegengewirkt werden, bspw. durch institutionalisierte wechselseitige Besuche und regelmäßige mehrtägige gemeinsame Workshops.

4. Diskussion

Unser Beitrag macht deutlich, dass über agile Teamarbeit isoliert von Fragen der Grenzziehung und Herausbildung von Teamstrukturen nicht nachgedacht werden kann. Beides muss außerdem als spezifische Aufgaben der Selbstorganisation in entsprechenden agilen Teams betrachtet werden. Die betrieblich-organisationale Einbettung dessen was als agiles Team betrachtet werden kann, stellt hierbei einen zentralen Aspekt dar, der die Frage der Grenzziehung erst bedeutsam macht. Die Selbstorganisation agiler Teams findet in bestehenden organisationalen Strukturen statt und muss entsprechend mit bestehenden Bedingungen in Einklang gebracht werden, insbesondere mit hierarchischen und Führungsverhältnissen sowie internationalisierten Unternehmensstrukturen. Der Blick auf die formale Zugehörigkeit zu einer definierten Gruppe reicht nicht aus, um die besonderen Anforderungen an agile Selbstorganisation in fluiden Strukturen zu erfassen. Notwendig ist vielmehr die Betrachtung der alltäglichen Arbeitsprozessebene, auf der ganz konkrete Fragen von Inklusion und Exklusion, von Einbindung und Abgrenzung in alltäglichen Kooperations- und Kommunikationsprozessen zwischen Standorten, zwischen Hierarchieebenen und mit Kunden bearbeitet werden müssen. Dies erfolgt eben nicht nur über formale Regelungen von Zugehörigkeit und Weisungsbefugnissen, sondern vor allem auch im Rahmen informeller Zusammenarbeit. Dies bedeutet auch, dass sowohl die Grenzen als auch die interne Struktur agiler Teams immer nur vorläufig sind und sich verändern können oder auch müssen, sobald sich die „Umweltbedingungen“ in der Gesamtorganisation oder auch bezüglich des Kunden verändern (Reorganisation, Standortwechsel/-neuerungen, neue Ansprechpartner beim Kunden, veränderte An-

forderungen oder Vorgehensweisen beim Kunden etc.). Da in solchen Konstellationen das Team nicht zu jedem Zeitpunkt eindeutig bestimmt und formal definiert werden kann, dennoch aber als Bezugseinheit besondere Relevanz für die zusammenarbeitenden Personen und die umgebende Organisation besitzt, kann eher davon gesprochen werden, dass für agile Selbstorganisation in der Softwareentwicklung Teamförmigkeit charakteristisch ist, als dass agile Teams als solche identifiziert werden können. Agile Teams stellen mehrschichtige und komplexe soziale Arbeitsgefüge dar, innerhalb derer Sub- und Teilteams in andere Teams auch organisationsübergreifend eingebettet sind und in der die Formen und Strukturen der Selbstorganisation als gemeinsamer Bezugspunkt jeweils von aktuellen inhaltlichen Aufgaben und organisatorischen Herausforderungen geprägt sind. Die Frage „Wer ist das Team?“, kann unter diesen Umständen nur jeweils situativ bestimmt werden und wird zum Oszillationspunkt: Sie ist gleichermaßen Voraussetzung agiler Selbstorganisation und wird über sie geklärt. Dass dies kein reibungsloser Prozess sein kann, der im Gegenteil auch Belastungen für die betroffenen Beschäftigten mit sich bringt, deutete sich in den empirischen Beispielen bereits an, kann an dieser Stelle jedoch nicht weiter vertieft werden.

5. Literatur

- Bedwell, Wendy L., P. Scott Ramsay, und Eduardo Salas. 2012. „Helping Fluid Teams Work: A Research Agenda for Effective Team Adaptation in Healthcare“. *Translational Behavioral Medicine* 2(4):504–9.
- Bushe, Gervase R. und Alexandra Chu. 2011. „Fluid Teams“. *Organizational Dynamics* 40(3):181–88.
- Chiu, Y. T., M. S. Khan, Maryam Mirzaei, und C. Caudwell. 2017. „Reconstructing the Concept of Team Fluidity for the Digitized Era“.
- Häusling, André, Hrsg. 2018. *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere*. 1. Auflage. Freiburg München Stuttgart: Haufe Gruppe.
- Overby, Eric, Anandhi Bharadwaj, und V. Sambamurthy. 2006. „Enterprise agility and the enabling role of information technology“. *European Journal of Information Systems* 15(2):120–31.
- Summers, James, Stephen Humphrey, und Gerald Ferris. 2012. „Team Member Change, Flux in Coordination, and Performance: Effects of Strategic Core Roles, Information Transfer, and Cognitive Ability“. *The Academy of Management Journal* 55:314–38.
- Tannenbaum, Scott I., John E. Mathieu, Eduardo Salas, und Debra Cohen. 2012. „Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough?“ *Industrial and Organizational Psychology* 5(1):2–24.
- Wageman, Ruth, Heidi Gardner, und Mark Mortensen. 2012. „Teams Have Changed: Catching Up to the Future“. *Industrial and Organizational Psychology* 5(1):48–52.

Danksagung: Der Beitrag entstand im Kontext des durch Mittel des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreuten Forschungs- und Entwicklungsprojekt „diGAP – Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt“.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?

66. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

GfA-Press

Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2020
ISBN 978-3-936804-27-0

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.
Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**
Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de