



Agil-demokratische Teamentwicklung mit der 4R-Methode

Der Agilität wird oftmals vorgeworfen, dass sie ins Chaos führe. Jeder pickt sich nur noch die Rosinen heraus, machen nur das Nötigste, Qualität und Leistung leiden, missliebige Aufgaben werden nicht mehr übernommen und am Ende weiß niemand, wer was zu tun hat.

Würden wir eine hierarchische Organisation von heute auf morgen in eine selbstorganisierte überführen, brähe Chaos aus. Selbstorganisation will gelernt sein. Hermann Arnold (in: Wir sind Chef) erläutert dies anhand der Regelung im Straßenverkehr: Früher gab es an Kreuzungen Verkehrspolizisten. Heute gibt es den Kreisverkehr, dessen Regeln gelernt werden müssen: Nicht stoppen, wenn nicht nötig, sondern aufmerksam und zügig in den Kreisverkehr ein- und wieder ausfahren, allenfalls in Großstädten wie Paris noch in die richtige Spur einordnen. Der Kreisverkehr wird damit zur globalen Fußgängerzone für die Provinz.

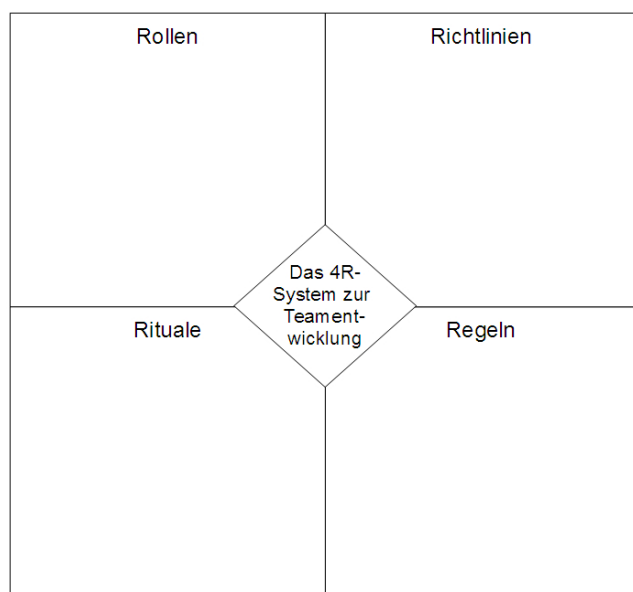
Tatsächlich ist es wichtig, Autonomie und Kreativität bei einer großen Zahl der Mitarbeiter erst wieder anzulernen. In einer groß angelegten Studie untersuchten die Kreativitätsforscher Jarman und Land 1600 Kinder im Alter von 5 Jahren (in: Kreuz und Förster: Hört auf zu arbeiten!). Die Ergebnisse waren überraschend: 98% der Kinder stuften sie als hoch kreativ ein. Fünf Jahre später testeten sie dieselben Kinder erneut, mit dem Ergebnis, dass nun nur noch 30% als hochgradig kreativ eingestuft wurden. Weitere fünf Jahre später waren es nur noch 12%. Und eine Vergleichstudie an 280.000 Erwachsenen ergab eine Quote von schmalen 2%.

Um Teams zu mehr Selbstorganisation anzuleiten, braucht es deshalb Regeln und Strukturen zur Überleitung von hierarchischen Abläufen hin zu mehr Demokratie. Offensichtlich gilt es, Autonomie und Kreativität wieder zu erlernen, nachdem unser Schul- und Universitätssystem uns diese Fähigkeiten aberzog.

Für einen raschen Einstieg in die agile Teambildung entwickelte der Autor die 4R-Methode. Die 4R bieten einem Team eine Orientierung, um Überforderungen auf dem Weg zu mehr Autonomie und Demokratie zu vermeiden:

Wir beginnen mit den Rollen und folgen dem Uhrzeigersinn:

- Die strikten Rollen von Teamleiter und Gefolge lösen sich auf. Dafür bilden sich neue Rollen aus wie Visionär, Entwickler, Planer, Organisator, Beziehungsförderer, Promotor und Kontrolleur.





- Richtlinien sind keine konkreten, fixen Regeln, grobe Orientierungen im Sinne eines Wertegerüsts. Bei Netflix gibt es beispielsweise die Richtlinien:
 - Entscheidungen werden so autonom getroffen wie möglich und so vernetzt wie nötig.
 - Frag' deinen Chef regelmäßig, was er tun würde, um dich zu halten.
 - Was zählt sind keine Strategiepläne, sondern Ergebnisse.
 - Erkundige dich regelmäßig nach deinem Marktwert.
 - Die Konsumenten entscheiden, was gut ist, nicht der Chef.
 - Es gibt keinen offiziellen Urlaub. die Chefs posten aber Urlaubspostkarten, um zu zeigen, dass Urlaub nicht nur erlaubt, sondern auch erwünscht ist.
- Während Richtlinien einem Team ein gemeinsames Wertegerüst verleihen, bieten uns Regeln ein engeres Korsett. Verstöße gegen Regeln werden strenger gehandhabt als gegen Richtlinien. Mögliche Teamregeln lauten:
 - Einmal tief durchatmen, bevor ich einen Teamkollegen angreife.
 - Angriffe sollten immer sachlich und niemals persönlich sein.
 - Im Zweifel nachfragen.
 - Niemals Gerüchte in die Welt setzen, sondern klären.
 - Wer anderer Meinung ist: Raus damit!
 - Jeder hat recht, aus seiner Perspektive.
 - Und besonders für Teamleiter: Erst zuhören, dann reden.
- Rituale schließlich sind verbindliche, regelmäßige Strukturen, die einem Team einen festen Rahmen verleihen. In vielen Teams gibt es Freitagnachmittags die wöchentliche Dosis Lessons learned:
 - Was lief diese Woche gut?
 - Was lief schlecht?
 - Was können und wollen wir verändern und verbessern?

Ansich könnte dieses Ritual einem Team eine Struktur verleihen, glichen die meisten Feedbackrunden nicht einem Nichtangriffspakt, bevor sich jeder so schnell wie möglich ins Wochenende verabschiedet.

Und vielleicht führen zu Sie zusätzlich zu echten Feedbackrunden das Ritual ein, dass Teamleiter jedesmal beim Delegieren "Aua" sagen, wenn ihnen das loslassen schwerfällt.

Die 4R-Methode dürfen Sie gerne benutzen. Ich würde mich allerdings über meine Nennung als Autor freuen. Ansonsten bin ich selbstredend als Moderator, Mediator, Facilitator und Teamentwickler buchbar, mit dieser und einigen anderen Methoden:

info@m-huebler.de, Stichwort: Teamentwicklung