

## Tipp – Kommunikation

### Wege zum agilen Projektteam

# 3 Tipps zur Kommunikationskultur im selbstorganisierten Team

## Management Summary

- Projektmanager und Führungskräfte sollten selbstorganisierten Teams gemeinsame Ziele setzen und sie darin unterstützen, diese auf Basis gemeinsamer Entscheidungen und zielgerichteter Kommunikation zu erreichen.
- Die Kommunikation im Team unterliegt dabei grundsätzlich der Selbstorganisation: Das Team entscheidet selbst über Form und Inhalte seiner Kommunikation, die Führungskraft hat hierbei nur eine unterstützende Funktion.
- Führungskräfte unterstützen ihre Teams, indem sie keine Kommunikationswege ausschließen, sondern lediglich zu ihrer Überprüfung anleiten und selbst Agilität und Selbstorganisation kommunizieren.

Wissen Sie, auf welchen Wegen in Ihrem Projekt kommuniziert wird und wie gut die Kommunikation klappt? Insbesondere bei agil arbeitenden Teams ist gute Kommunikation essentiell. Aber wer steuert oder prüft die Kommunikation, wenn das Team selbstorganisiert arbeitet oder arbeiten soll?

Um in einem Projekt agil und selbstorganisiert arbeiten zu können, ist zunächst ein massives Umdenken im Team und in der Führung erforderlich. Ein wichtiges Hilfsmittel für Führungskräfte und Projektmanager ist dabei das Aufstellen gemeinsamer Ziele. Diesem Thema widmet sich der Tipp "**Gemeinsame Ziele setzen – Selbstorganisation im Team fördern**". Um gemeinsame Ziele erreichen zu können, müssen selbstorganisierte Teams auch gemeinsam Entscheidungen treffen. Entscheidungen im Konsent herbeizuführen, ist dabei ein zielführender Ansatz. Wie das geht, lesen Sie im Tipp "**Warum Teams im Konsent besser und schneller entscheiden**".

Konsent-Entscheidungen wiederum erfordern, dass man miteinander spricht. Das Team benötigt also eine Kommunikations- und Meetingkultur, die es ihm ermöglicht, gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Diese Kultur bildet ein Fundament der Selbstorganisation. Tipps, um Meetings interaktiver zu gestalten und die Meetingkultur kontinuierlich weiterzuentwickeln, finden Sie im Tipp "**5 Tipps für die Meetingkultur selbstorganisierter Teams**".

## Autor



### Dr.-Ing. Stefan Hilmer

Principal Consultant,  
Acando GmbH, zertif.  
Projektleiter (IPMA),  
Prozessmanager

(ABPMP), Scrum Master und Product  
Owner (Scrum.org)

Kontakt: [Stefan.Hilmer@acando.de](mailto:Stefan.Hilmer@acando.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

## Oberstes Gebot: Kommunikation läuft selbstorganisiert ab

In diesem Tipp stelle ich drei einfache Hilfsmittel vor, mit denen Projektleiter ihr Team unterstützen können, zielführend und effizient zu kommunizieren. Dabei steht die gemeinsame Entscheidungsfindung zum Erreichen gemeinsamer Ziele im Mittelpunkt. Grundsätzlich gilt für die Kommunikation das Prinzip der Selbstorganisation. Das bedeutet, Form und Inhalt bestimmt das Team selbst. Schließlich weiß keiner besser als das Team, was zu kommunizieren ist und wie die Kommunikation gelingt.

Führungskräfte und Projektmanager sollten die Kommunikationskultur des Teams lediglich unterstützen und als Teammitglied mitgestalten. Im Grunde genommen scheinen die folgenden Hilfestellungen selbstverständlich, aber gerade in einer agilen Transition sollte man sie bewusst vor Augen haben, wenn man ein Team in seiner Selbstorganisation unterstützen möchte.

## 1. Keinen Kommunikationsweg ausschließen

In den letzten Jahren hat sich die Kommunikation in unserer Gesellschaft verändert. Mit Internet und Smartphones haben sich viele neue Kommunikationswege aufgetan. Messenger-Dienste und Social Media bestimmen zunehmend unser Privatleben. Dabei scheint es eine ganz natürliche Entwicklung zu sein, dass sich die neuen Werkzeuge zunächst den Jüngeren erschließen und dann mehr und mehr ältere Generationen erreichen. Allerdings haben heute auch Großeltern längst erkannt, dass sie mit WhatsApp und Instagram sehr viel mehr Kontakt zu ihren Enkelkindern haben als ohne. Inzwischen nutzen sie die Tools ebenfalls intensiv im Freundes- und Bekanntenkreis.

**!** Die neuen Kommunikationswege haben auch im Projektalltag Einzug gehalten. Hier heißen die Tools z.B. Slack, Threema, LinkedIn oder Xing. Ihr Sinn ist der gleiche: Asynchrone Kommunikation zum Zweck der Kollaboration. Für erfolgreiche Projektmanager gibt es dabei nur einen Grundsatz: Machen Sie mit! Wenn Ihnen ein Tool fehlt, beschaffen Sie es sich. Wenn Sie in eine Gruppe eingeladen werden, treten Sie bei. Wenn Ihnen jemand eine Kontaktanfrage stellt oder Ihnen folgen will, nehmen Sie an. Nichts ist schlimmer, als sich selbst aus der Kommunikation auszuschließen. Die Gruppen, in die Sie nicht eingeladen werden, wird es ohnehin geben.

Nutzen Sie die Möglichkeiten und verfolgen Sie die Kommunikation. Ich selbst musste mich vor einigen Jahren von einem jungen Kollegen in einem Projektmeeting zurechtweisen lassen: "Wenn Du nur alle zwei Wochen mal in Slack reinschaust und dann auch nicht alles liest, weißt Du auch nicht, was hier passiert." Zum Glück habe ich nicht einmal versucht zu antworten, denn inzwischen weiß ich, dass der Kollege vollkommen recht hatte.

Schließen Sie als Projektverantwortlicher nichts aus, es sei denn, Sie haben rechtliche Bedenken. Insbesondere der Datenschutz muss in jedem Fall gewährleistet sein. Der Grundsatz, keine Kunden-Daten in diesen Tools zu kommunizieren, ist eine Grundregel, die gerne der verantwortliche Projektmanager aufstellen darf.

Weitere Regeln fallen generell genauso unter die Selbstorganisation wie z.B. die Toolauswahl. Bestimmen Sie nichts – oder möglichst wenig. Vermeiden Sie Vorgaben. Ihr Team weiß am besten, was nötig ist. Falls nicht, sollten Sie das Team bestenfalls darin unterstützen, die Auswahl der Kommunikationswege zu überprüfen.

## 2. Kommunikationswege regelmäßig prüfen

Die Möglichkeiten zu kommunizieren sind manchmal zu vielfältig. Daher sollte das Team die im Projekt verwendeten Kommunikationswege gelegentlich überprüfen. Lassen Sie Ihre Teammitglieder einfach mal ein "Kommunikations-zeugnis" erstellen (Bild 1). Listen Sie dazu die eingesetzten Wege der Kommunikation auf und lassen Sie Schulnoten vergeben. Lassen Sie gerne zwei oder drei Felder offen, vielleicht werden ja Kommunikationsmittel eingesetzt, von denen Sie nichts wissen.

### Kommunikationszeugnis

<p><b>Meetings:</b></p> <p>Sprint Planning: _____</p> <p>Sprint Planning II: _____</p> <p>Sprint Review: _____</p> <p>Retrospektive: _____</p> <p>Daily Scrum: _____</p> <p>Brownbag Session: _____</p> <p>_____</p>	<p><b>Tools:</b></p> <p>Slack: _____</p> <p>Trello: _____</p> <p>WhatsApp: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>Sonstige:</b></p> <p>Telefon: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><b>Räume:</b></p> <p>Teeküche: _____</p> <p>Lounge Area: _____</p> <p>Multi Space Office: _____</p> <p>_____</p>
<p><b>Name:</b> _____</p>	<p><b>Datum:</b> _____</p>

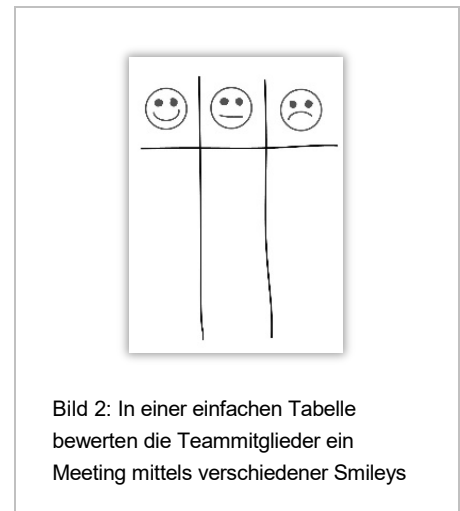
Bild 1: Die Teammitglieder vergeben in einem Zeugnis Noten für die einzelnen Kommunikationsmittel im Projekt

Anschließend sollte das Team die Kommunikationswege, die schlecht abgeschnitten haben, auf den Prüfstand stellen. Dazu kann es z.B. die Verwendung einzelner Kommunikationsmittel oder -wege in einer **Retrospektive** thematisieren oder einzelne Meetings auch einer separaten Überprüfung unterziehen.

## Projektmeetings separat prüfen

Ein einfaches Mittel, einzelne Meetings im Projekt zu überprüfen, ist z.B. der "Happyness Index". Er eignet sich besonders für wiederkehrende Projektmeetings wie den Jour fixe. Der Organisator zeichnet einfach eine kleine dreispaltige Tabelle auf ein Flipchart, in der jede Zeile mithilfe eines Smileys einen anderen Status der Teilnehmerzufriedenheit widerspiegelt (Bild 2).

Nach dem Meeting gehen die Teilnehmer an dem Flipchart vorbei – gerne auch verdeckt – und jeder malt oder klebt einen Punkt in die Spalte, die seinen Zufriedenheitsstatus widerspiegelt. So kann das Team einzelne Meetings bewerten. Bei wiederkehrenden Meetings kann zudem eine Tendenz abgeleitet werden: Bewegt sich das Gros der Punkte zunehmend in die Spalten geringer Zufriedenheit, besteht in der Regel Handlungsbedarf. Entweder muss das Meeting anders gestaltet werden oder es kann unter Umständen sogar ganz entfallen. Um derartige Maßnahmen festzulegen, sollte das ganze Team zu Rate gezogen werden, z.B. im Rahmen einer **Retrospektive**.



## 3. Agile Führung kommunizieren

Um agiles und selbstorganisiertes Arbeiten zu ermöglichen, müssen Projektmanager und andere Führungskräfte loslassen. Sie übergeben Ziele, Entscheidungen und Verantwortung an selbstorganisierte Teams. Dafür müssen sie einerseits Rückmeldungen aus dem Team entgegennehmen und andererseits Fehler des Teams tolerieren können. Nur ein Team, das Fehler machen kann und darf, wird seiner Verantwortung langfristig gerecht werden.

### Feedback

Feedback von einem Team einzuholen ist kein leichtes Unterfangen. Man kann nicht einfach ein sog. 360°-Feedback von seinem Team einfordern, schon gar nicht, wenn man zuvor in traditionell verteilten Rollen gearbeitet hat. Wendet ein Projektmanager einige der obigen Tipps zur Kommunikation – oder die zum Thema Meetings aus dem Tipp **"5 Tipps für die Meetingkultur selbstorganisierter Teams"** – zielgerichtet an, erhält er jedoch Möglichkeiten, sich selbst Feedback abzuleiten. Die Nutzung neuer Kommunikationswege, wie Messenger und Social Media, die Überprüfung einzelner Meetings oder die Verwendung interaktiver Tools weisen sehr viel implizites Feedback auf. Die Führungskraft muss sie nur aufmerksam verfolgen und hinreichend Fähigkeiten zur Selbstreflektion mitbringen – ohne die geht es aber ohnehin nicht.

## Fehlerkultur

Das Thema Fehlerkultur ist ebenfalls sehr komplex und man kann sich beliebig intensiv damit auseinandersetzen. Es lässt sich aber auch sehr einfach gestalten: Ich selbst durfte einmal erleben, wie ein einfacher Satz die Fehlerkultur innerhalb eines Projekts unglaublich verbesserte: "Lieber hinterher um Verzeihung bitten als vorher um Erlaubnis."

Wann immer dieser Satz im Team ausgesprochen oder geschrieben wurde, baute er viele Hemmschwellen ab. Zuvor begründeten Teammitglieder ihr Zögern meist mit Sätzen wie: "Da muss ich aber erstmal meinen Vorgesetzten fragen...". Diese Nachfrage hätte in der Regel länger gedauert als jeder Fehlversuch.



### Was zeichnet eine positive Fehlerkultur aus?

#### Teil 1: Grundlagen schaffen

Der Weg zu einer positiven Fehlerkultur lohnt sich! Mit der Reifegradkala von Birgit Mallow und Dr. Gerd Kopetsch können Sie den Status Quo der Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen ermitteln und Sie erhalten Anregungen, wie sich eine positive Fehlerkultur etablieren lässt.

[› zum Artikel](#)

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <https://www.projektmagazin.de/ausgaben/2018> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.