ProjektMagazin
Das Fachportal für Projektmanagement

Spotlight

Agile und selbstorganisierte Teams entwickeln und führen

Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de
Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen
Tel: +49 89 2420798-0
Fax: +49 89 2420798-8

Agile und selbstorganisierte Teams entwickeln und führen

Agile Teams arbeiten selbstorganisiert – aber was genau bedeutet das für Führung und Zusammenarbeit? In diesem Spotlight lernen Sie die Prinzipien kennen, auf denen das selbstorganisierte Arbeiten beruht und welche Führungsstile sich dafür eignen. Was früher alleinige Aufgabe des Projektleiters war, wird nun gemeinschaftlich erarbeitet: Welche konkreten Ziele verfolgen wir, wie treffen wir Entscheidungen und wie kommunizieren wir im Projekt? Agile Spiele und Tools unterstützen Sie dabei, die neue Kultur zu etablieren und im Team weiterzuentwickeln.

Inhalt

Selbstorganisation und die neuen Führungsstile

1. Der VUCA-Welt mit Selbstorganisation begegnen
   So profitieren Sie und Ihr Unternehmen von selbstorganisiertem Arbeiten ..... Seite 3
2. Agile Leadership und Situative Führung im Praxistest
   So fördern Sie Selbstorganisation im Projekt ..... Seite 16
3. Herausforderungen der agilen Führungskraft
   So führen Sie Ihr Team zur Selbstorganisation ..... Seite 36
4. Wie führe ich als ScrumMaster? Führungsstile für die Praxis ..... Seite 48

Gemeinsam zur agilen Kultur

5. Experiment "Recruit your Boss"
   Vom Vorgesetzten zur gewählten Führungskraft ..... Seite 56
6. Wege zum agilen Projektteam
   Gemeinsame Ziele setzen – Selbstorganisation im Team fördern ..... Seite 62
7. Wege zum agilen Projektteam
   Warum Teams im Konsent besser und schneller entscheiden ..... Seite 66
8. Wege zum agilen Projektteam
   5 Tipps für die Meetingkultur selbstorganisierter Teams ..... Seite 71

Mit agilen Spielen und Tools zum High Performance Team

9. Are you a lone-wolf?
   Agile Partnership Chart – a tool to develop high performance teams in agile projects ..... Seite 75
10. Damit "fertig" auch fertig bedeutet
   Höhere Liefertreue mit einer Definition of Done ..... Seite 88
11. Agiles Spiel für Einsteiger
   Mit dem Ball-Point-Game die agilen Prinzipien greifbar machen ..... Seite 96
12. Gamification in Scrum
   Motivieren Sie Ihr Team mit dem Blind Sprint Backlog ..... Seite 102

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Der VUCA-Welt mit Selbstorganisation begegnen

So profitieren Sie und Ihr Unternehmen von selbstorganisiertem Arbeiten

Autor

Dr. Siegfried Kaltenecker

Geschäftsführender Gesellschafter Loop Organisationsberatung GmbH. Experte für neue Arbeits- und Unternehmensformen, spezialisiert auf agiles Organisationsdesign

Kontakt: siegfried.kaltenecker@loop-beratung.at

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Selbstorganisation ist in Mode. Allerorten wird über selbstgesteuerte Teams, geteilte Führung und agiles Management diskutiert. Mittlerweile zeigen sich ja sogar die Vorstände diverser Branchenlöwen begeistert von den neuen Arbeitsformen, die Beweglichkeit wie Schnelligkeit versprechen. Doch was ist dran an dem Hype? Was bedeutet überhaupt selbstorganisiertes Arbeiten? Wozu brauchen wir es? Und wie lässt es sich gezielt fördern? In diesem Beitrag möchte ich Projekt- und Linienmanagern fundierte Antworten zum Was, Wozu und Wie der Selbstorganisation liefern.

Zwei grundlegende Erkenntnisse schon mal vorne weg:

1. **Es lohnt sich für Mitarbeiter wie Manager, selbstorganisiertes Arbeiten im ganzen Unternehmen zu fördern.** Einerseits werden damit wesentlich mehr Gestaltungsfreiheiten für jeden Einzelnen eingeräumt, andererseits Entscheidungskompetenzen auf viele Schultern verteilt. Das sorgt nachweislich für eine nachhaltige Entlastung von Projekt- wie Linienmanagern, erhöht aber auch die Verantwortungsbereitschaft für das große Ganze.

2. **Die organisatorischen Rahmenbedingungen entscheiden ganz wesentlich darüber, wie gut sich die vorhandenen Potenziale von Fach- wie Führungskräften entfalten können.** Die Delegation von Entscheidungsbefugnissen in Richtung Fach- und Situationskenntnis, der Einsatz visueller Arbeitsmanagementsysteme, transparente Informationsflüsse oder regelmäßige Feedbackschleifen schaffen die notwendigen Voraussetzungen für eine gute Bündelung der vorhandenen Stärken.

Reality Check

Mittlerweile ist Selbstorganisation **alles andere als eine Ausnahmeerscheinung**: In „Selbstorganisierte Unternehmen. Management und Coaching in der agilen Welt“ (Kaltenecker, 2017) habe ich über 40 Praxisbeispiele **aus den unterschiedlichsten Branchen** vorgestellt (Bild 1) – und dabei handelt es sich zweifellos nur um einen kleinen Ausschnitt.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Obwohl der Anteil an digitalen Businesses hoch ist (z.B. *sipgate, Spotify, Menlo, Haufe, LIIP, eSailors, Haufe-umantis*), finden sich namhafte Beispiele in ganz unterschiedlichen Sektoren, z.B.:

- im Maschinenbau (*FAVI, Harley Davidson, Tele Haase*)
- im Einzelhandel (*dm, Hoppmanns Autowelt, Zappos*)
- in der verarbeitenden Industrie (*Patagonia, Blaha, Morning Star*)
- im Dienstleistungsgewerbe (*AVIS, hhpberlin, allsafe Jungfalk*)

Bild 1: Praxisbeispiele aus "Selbstorganisierte Unternehmen"

- in der Hotellerie (*trivago, Traum-Ferienwohnungen, Upstalsboom*)
- in der Bankenwelt (*Volksbank Heilbronn, Handelsbanken*)

Zum Teil setzen Unternehmen auch schon seit ihrer Gründerzeit auf ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Gestaltungsfreiheit (z.B.: *Gore* oder *dm*). **Es handelt sich also keineswegs um ein reines Start-up-Phänomen**, das man hinter sich lässt, sobald man eine bestimmte Organisationsgröße erreicht hat. Vielmehr reicht die Palette von mittelständischen Betrieben mit etwa 100 Mitarbeitenden (wie die Schweizer Softwareschmiede *Liip* oder der deutsche Ladegutspezialist *allsafe Jungfalk*) über Unternehmen mit mehreren Hundert Mitarbeitern (wie der brasilianische Maschinenbauer *Semco* oder der kalifornische Tomatenverarbeiter *Morning Star*) bis hin zu Firmen mit vielen Tausend Beschäftigten (wie das finnische Reinigungsimperium *SOL* oder der amerikanische Biosupermarkt *Whole Foods)*.

Was heißt hier Selbstorganisation?

Auch wenn dieser kurze Reality Check die unternehmerische Schwerkraft von Selbstorganisation belegt, bleiben maßgebliche Fragen offen. Wie kommt Selbstorganisation eigentlich zustande? Was braucht es dafür? Und welche Auswirkungen hat das auf Führung wie Zusammenarbeit? Jenseits der unzähligen Mythen – von A wie Anarchie bis Z wie Zoo, in dem die Affen selbst regieren – lässt sich das Phänomen Selbstorganisation im Grunde leicht erklären.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

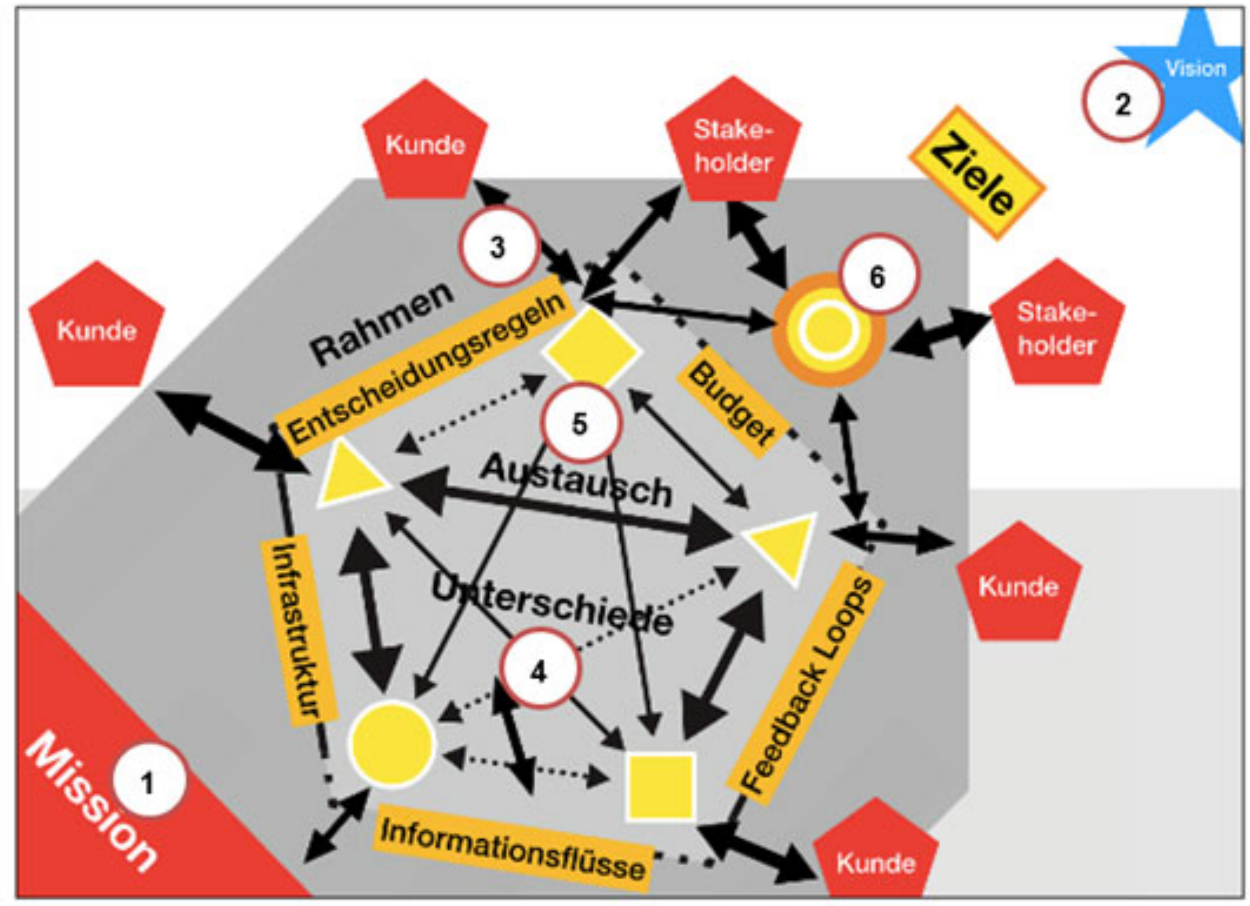


Bild 2: Basiszelle der Selbstorganisation

6 Zutaten, mit denen Selbstorganisation jedem "schmeckt"

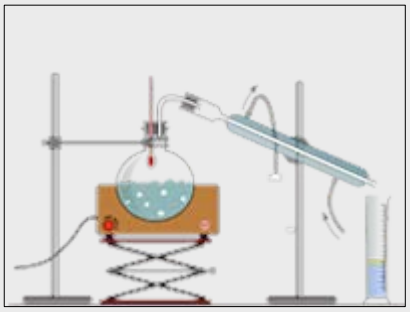
Wie in Bild 2 dargestellt, benötigen Sie lediglich sechs Zutaten für eine gut "abgeschmeckte" d.h. auf die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtete Selbstorganisation (vgl. Kaltenecker 2015):

1 Definieren Sie eine kraftvolle **Mission**, die auf Kunden und Stakeholder fokussiert und in bestimmte Ziele übersetzt wird (siehe rote bzw. rot umrandete Felder). Wofür ist das jeweilige Team da? Warum gibt es dieses Projekt? Und wie sieht der Zweck des gesamten Unternehmens aus? Der Outdoorspezialist *Patagonia* richtet beispielsweise seine gesamten Aktivitäten konsequent darauf aus, "das beste Produkt zu entwickeln, keinen Schaden zu verursachen und das Business dafür zu nutzen, Lösungen für die Umweltkrise zu inspirieren und umzusetzen." Und der sagenumwobene Motorradhersteller Harley-Davidson "erfüllt Träume, indem [er] den Motorradfahrern und der Allgemeinheit eine wachsende Palette an Motorrädern, Markenprodukten und -services in ausgewählten Marktsegmenten bietet."

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

2 Entwickeln Sie eine **Vision**, die wie ein Leitstern fungiert und so etwas wie die höheren Ideale der Organisation beschreibt (siehe den blauen Stern rechts oben). Ein Paradebeispiel hierfür liefert *Toyota* mit seinem Konzept des Nordsterns: Null Fehler, 100% Wertschöpfung (also keinerlei Verschwendung), One-Piece-Flow (einen Auftrag in einem Stück durchziehen), absolute Arbeitssicherheit (physisch wie mental) und professionelle Herausforderung (apropos kontinuierliche Verbesserung). Auf den ersten Blick wird klar, dass diese Vision niemals Realität werden kann, da sie bewusst auf Superlative setzt. Das unermüdliche Streben nach Perfektion spornt jedoch immer neue Verbesserungsmaßnahmen an und sorgt – wie *Toyota* trotz aller Krisen eindrucksvoll unter Beweis stellt – für nachhaltigen ökonomischen Erfolg (vgl. Liker/Convis 2011).

3 Schaffen Sie **klare Rahmenbedingungen**, um die selbstorganisierte Projekt- und Teamarbeit auf Kurs zu halten. Machen sie deutlich, welche finanziellen Vorgaben es gibt; klären Sie Entscheidungsbefugnisse; sorgen Sie für eine unterstützende Infrastruktur und transparente Informationsflüsse; und pflegen Sie regelmäßige Feedbackschleifen, um das aktuelle Vorgehen immer wieder einer kritischen Prüfung zu unterziehen und gegebenenfalls eine Kurskorrektur vorzunehmen (siehe die orangen Rechtecke, die die fünfeckige Basiszelle umranden).



Artikel: So fördern Sie Selbstorganisation im Projekt

Die Kontrolle von Arbeitspaketen und die Betreuung Ihrer Projektmitarbeiter verschlingt einen Großteil Ihrer Arbeitszeit? So ging es auch Dominic Lindner und Margaux Sagne. Um mehr Zeit zu haben, erprobten beide ein Jahr lang jeweils einen neuen Führungsstil. Erfahren Sie, welche Erfahrungen die beiden Autoren machten …

› zum Artikel

4 Gestalten Sie Ihre Organisation so, dass möglichst viele **Unterschiede** hinsichtlich Wissen, Erfahrung, Ausbildung oder kulturellem Hintergrund vorhanden sind. Diese Unterschiede benötigen Sie, um die komplexen Anforderungen von Kunden und Stakeholdern verarbeiten zu können (siehe beispielhaft die verschiedenen gelben Formen in Bild 2).

5 Fördern Sie den **offenen Austausch** innerhalb der jeweiligen Unternehmenseinheit sowie mit allen Kunden und Stakeholdern. Dafür haben sich professionell moderierte Projekt-Kick-offs ebenso bewährt wie regelmäßige Review-Sessions mit Kunden und Retrospektiven, die bewusst mit relevanten Stakeholdern wie etwa Linienmanagern oder Vertretern anderer Teams durchgeführt werden. (Siehe die unterschiedlichen Pfeile)

6 Kultivieren Sie ein **Management**, das sich auf die Gestaltung des Kontexts konzentriert und der Versuchung widersteht, sich ins operative Geschehen einzumischen (siehe orange-gelb-weißer Kreis). Denn, wie der britische Systemdenker John Seddon pointiert, "wenn die Arbeitenden ihre Arbeit selbst kontrollieren, brauchen sie Manager, die an Dingen arbeiten, die sich ihrer Kontrolle entziehen, aber wesentliche Rahmenbedingungen bestimmen: die Art wie die Arbeit stattfindet. (…) Manager arbeiten am System, während die Teammitglieder im System arbeiten" (vgl. Seddon 2008, S. 72).

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Selbstorganisation und Führung

Bild 2 verdeutlicht auch, wie sich Selbstorganisation auf Führung auswirkt:

Zum einen wird diese gewissermaßen zum Teamsport, da alle Beteiligten richtungsweisende Impulse setzen können – sei es durch relevante Erkenntnisse, die in der Zusammenarbeit mit dem Kunden gewonnen werden, durch eine neue Perspektive auf aktuelle Probleme oder durch innovative Lösungsideen.

Zum anderen ändert selbstorganisiertes Arbeiten eben nicht nur das Selbstverständnis der Spezialistinnen und Spezialisten, sondern auch den Fokus des Linienmanagements (siehe orange-gelb-weißen Kreis). Wollen Projekt- oder Linienmanager der Selbstorganisation nicht im Wege stehen, dürfen sie sich nicht mehr länger ins Tagesgeschäft einmischen. Statt Mikromanagement ist jetzt Makromanagement angesagt.

Wie kann das in der Praxis aussehen? Z.B. so, dass, wie im Falle des Hamburger IT-Dienstleisters eSailors, alle Teamleiter gemeinsam darüber nachdenken, wodurch sie eigentlich zur Wertschöpfung beitragen. Mikromanagement gehört überraschender Weise nicht dazu, wohl aber eine klare Priorisierung von Arbeitspaketen, Stakeholdermanagement und, den Teams eine reibungslose Koordination zu ermöglichen, sodass diese zum richtigen Zeitpunkt zusammenkommen können.

Makro- statt Mikromanagement kann, wie im Falle der *Schweizerischen Bundesbahnen*, bedeuten, dass Bereichsleiter ihre Aufgaben als Servicepakete redefinieren (z.B. als "fachlicher Input", "Strategie", "Teamentwicklung" und "Organisation"). Das kann aber auch, wie beim niederländischen Softwaretester *Computest* dazu führen, dass sich die Geschäftsführung dazu entschließt, das mittlere Management gänzlich abzuschaffen. Stattdessen setzt *Computes*t heute auf autonome Serviceteams, während sich die ehemaligen Linienmanager auf strategische und Coachingaufgaben konzentrieren.

Coaching heißt dann aber nicht nur fachliche Unterstützung. Es heißt vielmehr, gemeinsam mit der Geschäftsführung ein möglichst selbstorganisationsförderliches Umfeld zu gestalten. Das ist weder eine triviale noch eine einmalige Aufgabe. Setzt man auf strategische Agilität, d.h. auf das rasche Wahrnehmen von Geschäftsrisiken wie -chancen, können die Rahmenbedingungen nicht ein für alle Mal festgelegt werden. Organisation kann nicht mehr länger verwaltet, sondern muss laufend geprüft und gegebenenfalls adaptiert werden – wie das *Computest* im Rahmen eigener Führungsretrospektiven tut.

Auch bei anderen Unternehmen wie *sipgate, Incentro* oder *Haufe-umantis*, die auf flache Hierarchien und operative Autonomie setzen, sind die Zeiten formaler *Business Administration* vorbei. Stattdessen geht es um ein mutiges Organisationsdesign, das den dynamischen Anforderungen unserer heutigen Zeit gewachsen ist und sich dementsprechend rasch ändern kann.

! Ein wesentlicher Teil eines solchen Designs ist ein Management, das sich als Dienstleister sieht und nicht als Machthaber, der über alle Projekt- wie Produktentwicklungsprozesse regiert.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wozu Selbstorganisation?

Ein Ziel, das mit selbstorganisiertem Arbeiten verfolgt wird, ist ein konstruktiveres Verhältnis zwischen fachlicher und systemischer Führung. Unternehmen, die daraufsetzen, verfolgen vor allem vier richtungsweisenden Motive:

Kulturelle Motive

Selbstorganisation zielt auf mehr Sinn, mehr Fairness und auf demokratischere Verhältnisse. Es geht um ein Arbeitsklima, in dem Freude und Spaß nicht nur schöne Wörter sind. Dafür wird auf das Wissen und Können der Leute gesetzt und echter Freiraum gewährt. Starke Werte wie Mut, Fehlertoleranz oder sich auf Augenhöhe zu begegnen wie bei *allsafe JUNGFALK* sind handlungsleitend (vgl Lohmann/Lohmann 2016). Das kann dann zu ganz anderen Kooperationsmodellen führen wie etwa bei *Gore*: alle Mitarbeiter sind hier *associates,* also als Partner und Gesellschafter positioniert, oder bei *Semco* und *Morning Star*, wo alle Mitarbeiter auch ökonomisch am Unternehmenserfolg teilhaben.

Strategische Motive

Es geht darum, lukrative Geschäftsmöglichkeiten aber auch mögliche Marktrisiken möglichst frühzeitig wahrzunehmen. Wenn Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) die Zeichen unserer Zeit sind, brauchen Unternehmen ein Sensorium, das einer solchen Welt gewachsen ist. Seit Ross Ashbys *Law of Requisite Variety* wissen wir, dass externe Komplexität nur durch organisationsinterne Vielfalt zu verarbeiten ist. Ohne eine entsprechend breite Palette an fachlichen, sozialen und kreativen Kompetenzen, ohne die effektive Koordination des unterschiedlichen Wissens und ohne eine konsequente Kultivierung von Aufmerksamkeit wird es ziemlich schwer. Dann droht nämlich die Gefahr, dass Marktanforderungen zu unvollständig, verzerrt oder langsam wahrgenommen werden. Folglich sollen nunmehr alle Mitarbeiter, wie Bild 3 zeigt, gleichsam ihre Fühler ausstrecken und als Sensoren für das Umweltgeschehen wirken.

Ein breites, kundennahes Sensorium erleichtert es, notwendige Kurswechsel so früh wie möglich zu registrieren: Sei es nun im Sinne neuer Kundenwünsche, wesentlicher Verbesserungsmaßnahmen oder möglicher Innovationsfelder. In selbstorganisierten Unternehmen wird jeder zu einem solchen Sensor – ähnlich wie in einem lebenden Organismus jede Zelle ihre Umwelt wahrnehmen und uns entsprechend informieren kann.

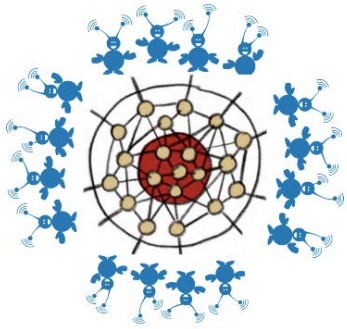


Bild 3: Sensorenbasierte Netzwerkorganisation

Strukturelle Motive

Es geht darum, die eigene Organisation fit für die VUKA-Welt zu machen. Wie richtet sich ein Unternehmen konsequent am Markt aus? Wie sichert es möglichst kundennahe Entscheidungen ab? Und welche internen Strukturen und Prozesse braucht es dafür? Organisationsdesign lautet der Fachbegriff, der die Beantwortung dieser Fragen leitet. Dabei geht es einmal mehr um die Gestaltung jener systemischen Rahmenbedingungen, innerhalb derer gearbeitet wird. Selbstorganisation, so ein zentraler Erfahrungswert in den von mir untersuchten Unternehmen, funktioniert am besten, wenn die Arbeit konsequent auf die

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist, die direkte Kommunikation mit den Kunden gefördert wird und die interne Organisation möglichst schlank gehalten wird.

Geschäftliche Motive

Es geht um messbaren Erfolg. Selbstorganisation darf und soll sich rechnen. Schließlich gilt sie als Katalysator eines stabilen Engelskreises von Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Profitabilität. Wenn Mitarbeiter motivierter zu Werke gehen, wenn sie das, was sie gut machen, selbst managen, wenn sie sich besser untereinander und mit ihren Stakeholdern koordinieren und einander laufend beim Lernen helfen, so wirkt sich das auch positiv auf die Kunden aus. Und wenn sich die Kunden ihrerseits besser abgeholt fühlen, wenn sie den Eindruck haben, dass es wirklich um ihre Wünsche geht und zwischendurch auch mal die vielzitierte Extrameile gegangen wird, schlägt sich das wiederum in besserem Feedback nieder. Das wiederum erhöht die Motivation der Mitarbeitenden noch weiter, da sie sehen können, welchen Sinn und Nutzen ihr Einsatz stiftet. Und so weiter und so fort.

Summa summarum

Es versteht sich, dass die genannten Motive nur selten in Reinkultur auftreten. Viel eher treten sie in unterschiedlichen Mischformen auf. Geschäftliche Motive gibt es jedoch immer – schließlich ist Selbstorganisation kein Selbstzweck. Alle Beteiligten wissen, dass selbstorganisiertes Arbeiten bestimmten Zielen dient. Und sie wissen, dass es sich bei dem genannten Engelskreis keineswegs um ein magisches Perpetuum Mobile handelt. Doch, wenn alle Mitwirkenden bereit sind, die entsprechende Achtsamkeit, Experimentierfreude und Lernbereitschaft aufrecht zu erhalten, brauchen sich selbstorganisierte Unternehmen um ihr Business wenig Sorgen zu machen.

Selbstorganisiertes Arbeiten mithilfe von 8 Prinzipien fördern

In den letzten Jahren wurden vielerorts neue Formen der Führung und Zusammenarbeit entwickelt. Selbstorganisation ist Bestandteil der Grundprinzipien z.B. im:

- agilen Produkt- und Projektmanagement: "Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams" (agiles Manifest) http://agilemanifesto.org
- Scrum Guide: Entwicklungsteams sind "so strukturiert und befähigt, dass sie ihre eigene Arbeit selbst organisieren und managen." https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf
- Kanban Service Delivery Principle: "Manage the work; and let people self-organise around it." https://anderson.leankanban.com/kanbans-service-delivery-principles/

Die Praxis sieht allerdings nicht immer so rosig aus. Selbst dort, wo sie gezielt gefördert wird, bleibt Selbstorganisation oft auf die Teamebene beschränkt: Bottom-up ist das Motto, die gläserne Decke vorprogrammiert. Selbstorganisation wird vornehmlich an der operativen Basis verortet, globale Veränderungen finden, wenn überhaupt, nur zögerlich statt. – Böse, wer dabei gleich an gallische Dörfer und römische Reiche denkt.

Dabei ist Selbstorganisation nachweislich am wirksamsten, wenn sie im gesamten Unternehmen eingesetzt wird. Die Unternehmen, die ich in meinem letzten Buch genauer unter die Lupe nehme, zeigen, was es dafür braucht.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Quer durch die unterschiedlichsten Branchen, Kontexte und Größenordnungen setzen diese Unternehmen nämlich auf ein erstaunlich ähnliches Set an Prinzipien und Praktiken.

1. Der Kunde steht an erster Stelle

In allen Unternehmen, in denen Selbstorganisation ein zentrales Gestaltungsprinzip ist, stehen die Kunden im Mittelpunkt. Deren Interessen und Bedürfnisse sind die Richtschnur der gesamten Geschäftstätigkeit. Das spiegelt sich in der Grundverfassung des Unternehmens wider: von einer kraftvollen Mission über die mittelfristige Strategie bis hin zur langfristigen Unternehmensvision.

Das spiegelt sich aber vor allem in der Konsequenz wider, mit der die Organisation von außen nach innen gestaltet wird: Kleine, lose gekoppelte Einheiten, die über alle notwendigen Kompetenzen und Ressourcen verfügen, um den Kunden bestmöglich zu bedienen. *ImmobilienScout24* stellt das z.B. mit Hilfe von Unternehmenseinheiten sicher, die sich auf bestimmte Kundensegmente konzentrieren: etwa Vermieter, Gewerbetreibende oder Wohnungssuchende.

! Sorgen Sie für einen klaren Fokus, wo immer Sie können! Denn erst wenn sich Ihr Projekt oder Ihre Produktentwicklung konsequent auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden konzentriert, wird das selbstorganisierte Arbeiten produktiv. Fragen Sie daher: Was braucht der Kunde? Worauf legt er besonderen Wert? Was könnte noch wertvoll sein? Und wie können wir ihm das möglichst rasch und unaufwändig liefern?

2. Transparente Steuerung von Abläufen

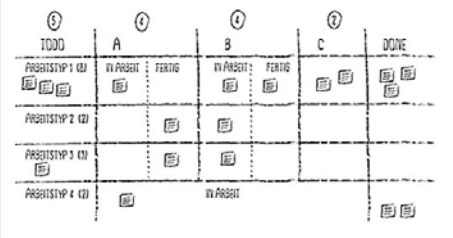
Um für den Kunden Wert zu schaffen, braucht es geschmeidige Arbeitsabläufe. Dafür müssen alle notwendigen Aktivitäten – von der ersten Idee bis zum zufriedenen Kunden – gut koordiniert werden. Viele selbstorganisierte Unternehmen setzen dafür die ein oder andere Form von visuellem Arbeitsmanagement ein (vgl. Leopold 2016). Das schafft Transparenz, ermöglicht einen guten Überblick und gibt den Expertinnen ein Medium für die effektive Selbststeuerung in die Hand.

! Nutzen Sie die Kraft der Visualisierung! Komplexe Wissensarbeit schreit geradezu nach Transparenz. Kanban hilft Ihnen dabei, Überblick und Einsicht zu gewinnen – und das nicht nur auf der Ebene einzelner Projekte, sondern auch teamübergreifend und für ganze Unternehmensbereiche.

Auf Bild 4 sehen Sie alle quartalsspezifischen Initiativen von *AutoScout24* und damit die Arbeit von über 250 Leuten. Die Einführung von Kanban brachte wesentliche Verbesserungen mit sich: Mitarbeiter hatten einen besseren Überblick über aktuelle Tätigkeiten, die unterschiedlichen Fachperspektiven konnten besser koordiniert werden, die Durchlaufzeiten verringerten sich drastisch und die Kunden gaben aufgrund von verbesserten Lösungen besseres Feedback. Zudem reagierte man auf kritische Situation deutlich schneller, da diese früher sichtbar und dadurch konsequenter bearbeitet wurden.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Bild 4: Strategisches Portfolio von *AutoScout24*



Artikel: So gelingt die Kanban-Einführung

Mit Kanban lassen sich Prozesse visualisieren und bestehende Abläufe nachhaltig verbessern. Die erfolgreiche Einführung von Kanban ist in der Praxis jedoch anspruchsvoller, als oft angenommen wird, und erfordert ein umsichtiges Veränderungsmanagement. …

› zum Artikel

3. Feedbackschleifen

Die Qualität der Selbstorganisation steht und fällt mit der Qualität des Feedbacks, das wir erhalten. Ohne akkurate Rückmeldungen gleichen unsere Steuerungsbemühungen einem Stochern im Nebel. Um diesen Nebel zu lichten, setzen selbstorganisierte Unternehmen ein smartes System aus Besprechungen, Messungen und persönlichen Rückmeldungen ein.

! Fast Feedback Loops gelten heutzutage als das Herzstück erfolgreicher Unternehmen. Dieses Herz schlägt umso kräftiger, je mehr Rückmeldungen Sie von Ihren Kunden bekommen. Sorgen Sie für ausreichend Kontakt, professionell moderierte Besprechungen und ein gut durchdachtes Set an Metriken, um gemeinsam die richtigen Schlüsse aus den erhaltenen Daten zu ziehen.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Spotify z.B. führt nicht nur in allen Squads (Teams) Stand-ups und Retrospektiven durch, sondern auch innerhalb der einzelnen Tribes (Produktbereiche). Gemessen werden immer die Durchlaufzeiten des gesamten Produkts – also teamübergreifend. Zudem legt man bei *Spotify* viel Wert auf kollegiales Feedback in allen Bereichen.

4. Klare Entscheidungsbefugnisse

Eine am Kundennutzen orientierte Steuerung kann nur gelingen, wenn auch richtungsweisende Entscheidungen getroffen werden. Die dafür nötige Autorität wird in selbstorganisierten Unternehmen dezentralisiert. Sie wandert von den formalen Machtpositionen zu jenen, die über die jeweils beste Fach- und Situationskenntnis verfügen.

Die sogenannte Entscheidungsmatrix, die u.a. bei *eSailors* eingesetzt wird, hilft dabei, diese Wanderung gemeinsam zu gestalten. Bild 5 zeigt beispielhaft, wie mit Hilfe einer einfachen Visualisierung explizite Vereinbarungen zu den wesentlichsten Entscheidungsbereichen (z.B. Budget, Arbeitszeit, Urlaube, Technologie), den Entscheidungsweisen (z.B. hierarchisch, per Mehrheitsbeschluss, im Konsens oder konsultativ) und den jeweils Verantwortlichen (z.B. Projekt- oder Linienmanager, ganzes Team, einzelne Expertinnen und Experten) getroffen werden können.

! Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um Entscheidungsautoritäten in allen Bereichen zu klären. Machen Sie die Entscheidungsbereiche, die Entscheidungsweisen und die einzelnen Entscheidungsträger explizit. Ihre unternehmerische Schlagkraft wird es Ihnen danken.

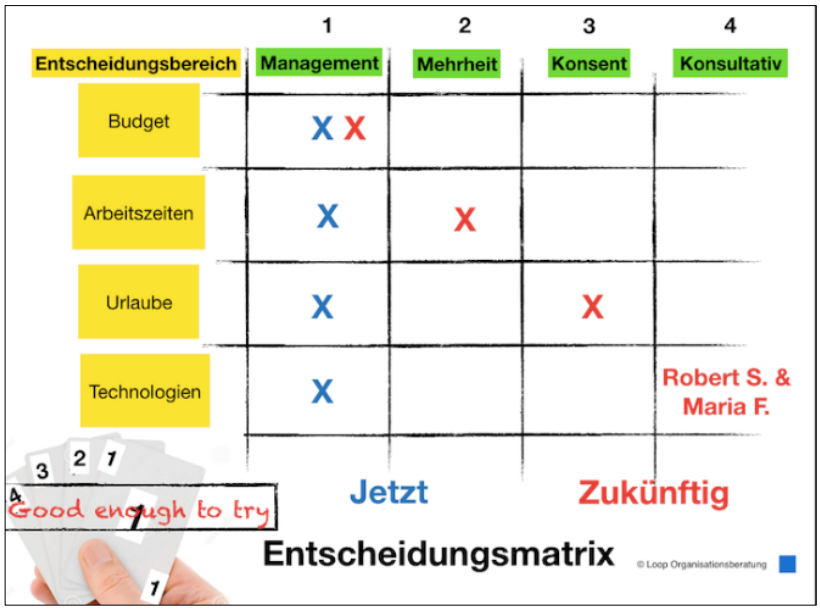


Bild 5: Skizze einer sogenannten Entscheidungsmatrix

7. Mutige Verbesserungs- und Innovationsexperimente

Selbstorganisation bedeutet nicht, dass wir uns auf der sicheren Seite wähnen dürfen. Im Gegenteil: Kontinuierliche Verbesserungen sind so wenig ohne Versuch und Irrtum zu haben wie bahnbrechende Innovationen. Damit die notwendigen Experimente gelingen können, braucht es neben einer offenen Feedback- auch eine vertrauensvolle Fehlerkultur. Und es braucht eine Lernkultur, die es erlaubt, konstruktiv mit auftretenden Spannungen und Konflikten umzugehen.

! Schaffen Sie Zeit und Raum, damit neue Dinge ausprobiert werden können. Sorgen Sie dafür, dass rasch getestet wird, ob durch diese Neuerungen tatsächlich etwas besser wird. Und ziehen Sie so rasch wie möglich Ihre Schlüsse aus Erfolgen wie Misserfolgen.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

! Gerade dann, wenn alles gut läuft und alle total beschäftigt sind, ist es sehr wichtig, Zeit für weitere Verbesserungs- und Innovationsexperimente einzuräumen. Denn nur so kann eine Organisation sich weiterentwickeln und auf Dauer erfolgreich bleiben. Die Erfolge von heute können die Misserfolge von morgen sein, wenn man nicht permanent nach Innovationen sucht, um sein Produkt zu verbessern.

Blaha hat z.B. zu diesem Zweck eigene Innovationswerkstätten eingerichtet, die Design Thinking-getrieben sind. Dort beschäftigen sich die Mitarbeiter sehr viel mit dem Thema "Arbeitsplatz der Zukunft".

6. Schlanke Aufbauorganisation

Agilität ist bekanntermaßen auch eine Sache des Gewichts. Wenn für jede Entscheidung ein ganzer Apparat von Vorgesetzten und Fachabteilungen mobilisiert werden muss, ist es gleich wieder vorbei mit der unternehmerischen Beweglichkeit. Das Erfolgsrezept lautet: flache Hierarchie, ein Minimum an Zentralfunktionen und Richtlinien, dafür ein Maximum von Autonomie. Daher stellen sich viele Unternehmen nach Kundenbedürfnissen auf.

Sie gliedern ihre Geschäftseinheiten z.B. nach Kundensegmenten (wie im Falle von *ImmobilienScout24* etwa nach Eigentümer, Vermieter oder Mieter), nach Zellen mit maximal 25 Mitarbeitern aus allen Kompetenzbereichen (wie im Falle der Bremer Reiseplattform *Traum-Ferienwohnungen*), nach regionalen Dienstleistungsteams (wie bei *Buurtzorg*), nach produktfokussierten Fertigungsteams (wie bei *Harley-Davidson*) oder nach strategischen Projektgruppen (wie bei *Haufe-umantis*), die pro Quartal neu "schwärmen" – sich also neu bilden. Die lose Kopplung dieser weitgehend unabhängigen Einheiten stärkt deren Steuerungshoheit und fördert ihre Agilität.

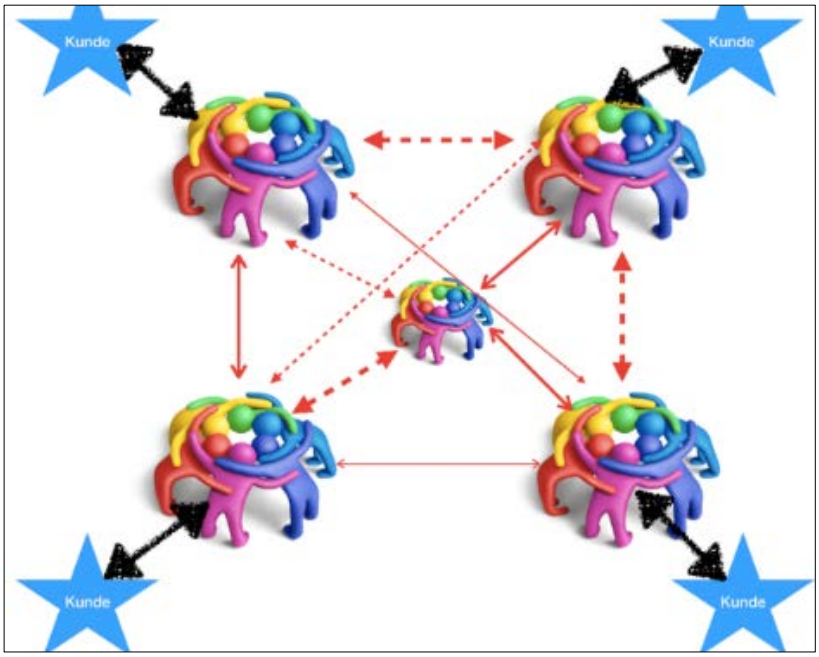


Bild 6: Autonomie statt Hierarchie

! Fördern Sie Autonomie, wo immer Sie können! Klären Sie, worauf sich die einzelnen Einheiten konzentrieren sollen und welche Anforderungen sie erfüllen müssen (z.B. transparente Steuerung, regelmäßige Abstimmung mit anderen Einheiten oder Feedback von Kunden). Reduzieren Sie persönliche wie fachliche Abhängigkeiten und lassen Sie sich überraschen, welche Kraft die Selbstorganisation zu entfalten vermag.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

7. Verteilte Managementaufgaben

Wie bereits erwähnt, ergeben sich aus den bisher genannten Punkten zumindest zwei Konsequenzen: Zum einen werden bestimmte Managementaufgaben in selbstorganisierten Unternehmen auf viele Leute aufgeteilt, zum anderen ändern sich die Aufgaben des Linienmanagements. Dafür erscheint mir die Unterscheidung zwischen Arbeit am System und Arbeit im System richtungsweisend. Während, wie bei *Computest* die operative Steuerung durch die Fachexperten erfolgt, sorgen Geschäftsführung und Coaches gemeinsam für die strategische Entwicklung des gesamten Unternehmens – sei es nun mit kundenorientierten oder mit internen Verbesserungsmaßnahmen. Als Fach- wie Prozessexperten unterstützen die Coaches auch die Teams und holen regelmäßig Feedback zu neuen Initiativen ein (vgl. Kaltenecker/Riedl/Ruijs 2017).

! Achten Sie nicht nur auf eine gute Entwicklung Ihrer Projekte, Produkte und Services, sondern auch auf eine kontinuierliche Organisationsentwicklung. Es lohnt sich, die Verantwortung dafür auf mehrere Schultern zu verteilen und mit neuen Führungsformen zu experimentieren.

8. Laufendes Training und Coaching

In keinem der erwähnten Unternehmen hat sich die Selbstorganisation von alleine entfaltet. Wunder finden bekanntlich nur im Märchen statt. In der Wirklichkeit braucht es profunde Informationen (Stichwort: Transparenz), konsequente Befähigung (Stichwort: Skill Building) und disziplinierte Übung (Stichwort: Routine).

! Heutzutage zählt die Veränderungsfähigkeit zu den zentralen Erfolgsfaktoren des unternehmerischen Handelns. Informieren Sie Ihre Leute regelmäßig über das Warum der Veränderung, klären Sie, was genau verbessert werden soll und bieten Sie ausreichend Gelegenheiten, die eigenen Stärken durch gezielte Trainings- und Coachingmaßnahmen weiter auszubauen.

Bei *Upstalsboom* führen sie beispielsweise konsequent Weiterbildungen in Form von Trainings on the job und Mentoring-Programmen durch. Zudem findet bei regelmäßigen "Kulturfrühstücken" ein offener Austausch zwischen Jung und Alt statt.

Fazit

Selbstorganisation scheint derzeit zu den Top-Wunderwaffen des unternehmerischen Wandels zu gehören. Man verspricht sich mehr Motivation, innovativere Lösungen und bessere Entscheidungen – und vergisst dabei leicht, dass all das weder von heute auf morgen noch quasi automatisch passiert, etwa durch die Einführung agiler Methoden. Stattdessen braucht es ein aktives Veränderungsmanagement, das nicht nur das individuelle Mindset, sondern auch die organisationsspezifischen Strukturen, Prozesse und Strategien in Bewegung setzt.

Viele prominente Unternehmen führen heute vor Augen, wie eine solche Systemveränderung in Richtung mehr Selbstorganisaiton gestaltet werden kann – und warum es sich auszahlt, damit nicht auf Projekt- oder Teamebene stehen zu bleiben. Zugleich unterstreichen *Gore, Semco, Morning Star, Spotify* & Co, dass es die Rahmenbedingungen sind, die über das Wohl und Wehe einer solchen Unternehmensentwicklung entscheiden.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Glücksversprechen selbstorganisierten Arbeitens können nur eingelöst werden, wenn die Umgebung stimmt. Bildhaft ausgedrückt: Wenn der Boden entsprechend aufbereitet, für Licht und Wasser gesorgt und Wachstum gefördert wird. Dafür braucht es aber, weniger metaphorisch gesprochen, ein angemessenes Organisationsdesign, ein proaktives Management sowie Teams, die ausreichend Zeit und Raum bekommen, um ihre eigenen Erfahrungen zu machen. Und am Ende des Tages gilt es dann nach wie vor, gemeinsam aus diesen Erfahrungen zu lernen, um das eigene Unternehmen Schritt für Schritt weiter zu verbessern.

Literatur

- Kaltenecker, Siegfried: Selbstorganisierte Teams führen. Arbeitsbuch für Lean & Agile Professionals. dPunkt 2015.
- Kaltenecker, Siegfried: Selbstorganisierte Unternehmen. Management und Coaching in der agilen Welt. dPunkt 2017.
- Kaltenecker, Siegfried, Riedl, Clemens, Ruijs, Hartger: The Computest Story. The Transformation to an Agile Enterprise. https://www.infoq.com/articles/computest-transformation-agile-enterprise 2017
- Leopold, Klaus: Kanban in der Praxis: Vom Teamfokus zur Wertschöpfung. Hanser 2016.
- Liker, Jeffrey, Convis, Gary: *The Toyota Way to Lean Leadership.* McGraw-Hill 2011.
- Lohmann, Detlef, Lohmann, Ulrich: *…und heute leg ich los! Die völlig andere Art, im Job zu leben.* Linde Verlag, 2016.
- Seddon, John: *Systems Thinking in the Public Sector.* Triarchy Press Ltd, 2008

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Agile Leadership und Situative Führung im Praxistest

So fördern Sie Selbstorganisation im Projekt

Autoren

Dominic Lindner

arbeitet als IT-Projektleiter bei noris network, zertifiziert als Scrum Master und Product Owner

Kontakt: Dominic.Lindner@agile-unternehmen.de

Margaux Sagne

tätig als Beraterin und Trainerin für Requirements-Engineering bei der Sophist GmbH, zertifiziert als Scrum Master und Professional in Requirements Engineering

Kontakt: margaux.sagne@gmail.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Hierarchische Organisationen mit Kontrollgremien und Managern wandeln sich zunehmend in vernetzte und projektorientierte Unternehmen, die auf Geschwindigkeit und Innovation optimiert sind (vgl. Urbach 2016). Planorientierung, Langfristigkeit und homogene Teams gehören der Vergangenheit an, denn Methoden wie Scrum und Co. machen unsere Arbeitswelt heterogen, schnell und flexibel.

Selbstorganisation im Projekt fördern

Diese neuen Arbeitsbedingungen erfordern von allen Mitarbeitern einen hohen Grad an Selbstorganisation. Projektmanager selbst sind meist sehr gut organisiert und benutzen vielfältige Methoden, um den Überblick über die eigenen Projekte zu behalten und diese mithilfe von Listen und Tools zu steuern. Doch die Selbstorganisation der Mitarbeiter stellt sie vor neue Herausforderungen: Sie müssen diese dazu anleiten und coachen, ebenfalls selbstorganisiert sowie eigenverantwortlich zu arbeiten (vgl. Lindner 2017). Zudem setzen sie den Rahmen, in dem die Mitarbeiter sich in diese Richtung entwickeln können. Gloger und Rößner stellten dazu bereits 2014 fest, dass Selbstorganisation in einem Team nur bei entsprechender Führung gelingt.

Als Berater, die viele Projekte im Automotive-Bereich leiten, sind auch wir bereits seit mehreren Jahren von diesem Trend betroffen und unterstützen ihn. Wir sind der Meinung, dass Projektleiter von selbstorganisierten Teams viel Zeit einsparen – verglichen besonders mit dem klassischen, auf Controlling basierendem Führungsverständnis, bei dem die Gefahr groß ist, dass der Projektleiter die Mitarbeiter selbst anleitet.

Viele Wege führen nach Rom

Daher beschlossen wir Anfang 2016, für die Dauer eines Jahres jeweils eine Führungsmethode zur Förderung von Selbstorganisation in unseren aktuellen Projekten zu erproben. Margaux Sagne entschied sich für das "situativen Führen", einen komplexen Mix aus Führungsmethoden, die je nach Situation, Entwicklungsstand und Motivation des Mitarbeiters eingesetzt werden. Ich hingegen nutzte vorwiegend die "agile Führung", welche den Mitarbeiter coacht und ihn befähigen soll. Wir entschieden uns bewusst für zwei recht unterschiedliche Methoden, um die volle Bandbreite der Führungsstile von stark vertrauend bis stark kontrollierend zu erproben.

Mit vorliegendem Beitrag möchten wir unsere größtenteils positiven Erfahrungen teilen und zur Diskussion stellen. Uns als Projektleitern hat die wachsende Selbstorganisation unserer Mitarbeiter unterm Strich viel Zeit gespart:

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wir konnten bereits nach drei Monaten durchschnittlich 40 Stunden monatlich, also eine Arbeitswoche, einsparen. Nach knapp zwölf Monaten hatten wir diese Ersparnis auf knapp 80 Stunden verdoppelt.

Praxisbeispiel 1: Agile Leadership

Der Begriff "Agile Leadership" ist nicht genau definiert. Wir verstehen darunter einen Führungsansatz, der auf den Prinzipien **dienende Führung, Augenhöhe und Delegation** beruht.

Aufgrund häufig wechselnder Anforderungen und einer hohen Dynamik in den Kundenwünschen beschloss ich, das Team agiler aufzustellen, d.h. die Mitarbeiter stärker miteinander zu vernetzen, sie zu befähigen, Entscheidungen selbst zu treffen und kundennäher zu agieren, um schneller Ergebnisse zu erzielen. Aufgrund meiner Promotion zum Thema Agilität besaß ich bereits ein breites theoretisches Wissen zu Agilität und Führung und freute mich, dieses Wissen nun praktisch auszuprobieren.

Das Team agil aufstellen

Mein fünfköpfiges Team leistete Consulting-Dienstleistungen für einen Automobilhersteller: Wir unterstützten unseren Kunden an verschiedenen Stellen bei der Digitalisierung von Services. Das Projekt war zwei Jahre zuvor mit zwei Beratern als Pilotprojekt gestartet und wurde mit meinem Eintreten Anfang 2016 auf fünf Berater aufgestockt, welche alle Vollzeit im Projekt arbeiteten. Es endete termingerecht im Januar 2017.

Mir wurde das Projekt übertragen, weil die bisherige Projektmanagerin das Unternehmen verlassen wollte; sie verblieb während einer dreimonatigen Übergangszeit als zweite Senior-Beraterin im Team und unterstützte mich dabei, sowohl das Projekt, als auch das Agile Leadership zu etablieren. Auch für Sie bedeutete dieser Führungsansatz Neuland, jedoch konnte ich von Ihrer Projekterfahrung profitieren und mich intensiv mit ihr auszutauschen. Auch sie war überzeugt, dass die Erprobung dieser agilen Führung ein Schritt in die richtige Richtung ist und hatte bereits selbst mit dieser Methode experimentiert.

Auswahl neuer Teammitglieder

Die zusätzlichen Teammitglieder wählten wir danach aus, dass das Team – sowohl von den Kompetenzen als auch den Charakteren her – breit aufgestellt war: Es sollte für jede Situation den passenderen Charakter oder Experten haben, um dem Kunden jederzeit besten Service zu bieten. Unsere Experten zeichneten sich dementsprechend durch unterschiedliche Fachbereiche und Interessen aus. Das Team umfasste zwei Senior Berater, die den Kunden bereits seit über zwei Jahren betreuten, einen Berater mit drei Jahren Erfahrung sowie zwei Juniors, welche erst kürzlich in den Beruf eingestiegen waren. Mit dem Ausscheiden meiner Vorgängerin nach drei Monaten verloren wir einen Senior Berater.

Kommunikation im verteilten Team

Nicht nur bei der Führungsmethode betrat das Projekt Neuland: Wir alle standen erstmals vor der Situation, dass sowohl die Kommunikation mit dem Kunden, als auch die innerhalb des verteilen Teams (Nürnberg und München), überwiegend virtuell stattfand. (Aufgrund interner Richtlinien des Kunden ist eine dauerhafte Anwesenheit

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

des Beraters beim Kunden nicht mehr gewünscht). Abgesehen von einem wöchentlichen Besuch am Mittwoch, prägten Telefon- und Webkonferenzen sowie E-Mails die Kommunikation.

Vor Ort stimmten das Team und ich neue Aufgabenpakete mit dem Kunden ab, stellten abgeschlossene, große Arbeitspakete vor und ließen sie abnehmen (kleinere Aufgaben übermittelten wir zwischendurch per E-Mail). Die Berater verbrachten den Großteil des Tages in oft parallel stattfindenden Meetings mit ihren unterschiedlichen Ansprechpartnern.

Da es mir als Projektleiter unmöglich war, allen Meetings beizuwohnen, war es mir wichtig, dass die Berater selbstorganisiert die Aufgabenpakete abholen und liefern konnten. Zudem hätte ich fundierte Entscheidungen erst nach ein bis zwei Tagen Einarbeitung in das jeweilige Teilprojekt treffen können – im Sinne unseres agilen Ansatzes zu spät!

Vertrauensaufbau unter erschwerten Bedingungen

Dieser wöchentliche Besuch war auch die einzige Gelegenheit, zu der das Team zusammentraf. Speziell für die Junior-Berater im Projekt und mich als neuen Projektleiter war es schwer, mit dem wenigen direkten Kontakt das nötige Vertrauen zu den Mitgliedern meines Projektteams aufzubauen. Auch Coaching ist auf Distanz weniger effektiv, als ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht.

Die Prinzipien von Agile Leadership im Projekt

Augenhöhe

Nach der erfolgreichen Pilotphase (2014-15) wollte der Kunde das Projekt skalieren. Ich benötigte daher drei neue Teammitglieder. Um **Freiwilligkei**t zu etablieren, die einen wichtigen Aspekt des Prinzips der Augenhöhe darstellt, rekrutierte ich die neuen Teammitglieder aus den Bewerbern, die wir für das Projekt begeistern konnten. Dazu hatte ich dieses in unserem Unternehmen mit einem Pitch beworben (siehe dazu den Methodensteckbrief zum Elevator Pitch). Auf die drei Stellen bewarben sich fünf hochmotivierte Kollegen.

Im Projektalltag achtete ich darauf, stets auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern zu kommunizieren und diese im Sinne von Wertschätzung nachhaltig zu motivieren, z.B. durch positives Feedback und indem ich sie beim Verwirklichen ihrer Ziele unterstützte. Beispielsweise war es einem Mitarbeiter wichtig, Kenntnisse im Bereich Big Data aufzubauen und die Excel-Reportings durch eine innovative Visualisierungslösung wie Tableau zu ersetzen. Dies zahlte sich später aus.

Dienende Führung

Um hier erfolgreich zu sein, darf ein Projektmanager sich nicht profilieren wollen, sondern sollte Bescheidenheit an den Tag legen. Daher konzentrierte ich mich von Anfang darauf, als Coach des Teams zu agieren, der diesem dabei hilft, sich selbst zu organisieren (siehe dazu den Blogbeitrag "Führung 4.0 – machen, dass Dinge sich machen").

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Delegieren

Das Erreichen dieser Selbstorganisation ist jedoch kein einfacher Prozess. Der "Agile Leader" unterstützt seine Mitarbeiter in diesem Prozess auch durch das gezielte Delegieren von immer anspruchsvolleren und komplexeren Aufgaben. Ich musste dabei in unserem Projekt sehr vorsichtig vorgehen, da zum einen die Komplexität speziell den Berufsanfänger leicht überfordern konnte (was auch vorkam, dazu später mehr), und zum anderen spezielle Prozesse und besondere Vereinbarungen des Kunden eingehalten werden mussten.

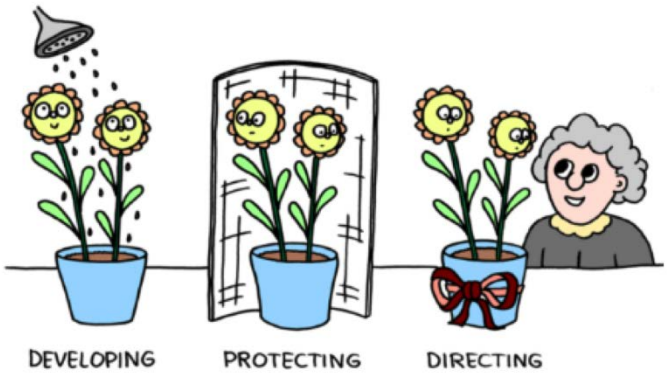


Bild 1: So stellt Apello sich die Entwicklung der Teammitglieder und die Rolle des Agile Leader vor (von rechts nach links). Quelle: Jurgen Appelo – www.flickr.com

Zudem ist nicht jeder Berater andauernd in der gleichen Phase – speziell der "normale" Berater in unserem Team erreichte eine Selbstorganisation durch längere Berufserfahrung schneller als die Junior Berater. Die Senior Berater waren bereits seit zwei Jahren im Projekt und hatten dieses mit aufgebaut, sodass diese bereits vollständig selbstorganisiert arbeiteten.

Gemeinsam mit meiner Vorgängerin verhalf ich den Junior-Beratern und dem Berater – orientiert an den Vorschlägen von Appelo (s. Appelo, 2010) – in drei Phasen zur Selbstorganisation. Hierzu stellen wir im Folgenden einerseits die drei Phasen vor und beschreiben weiterführend die Werkzeuge, welche wir in der jeweiligen Phase verwendeten. Tabelle 1 liefert einen Überblick über die drei Phasen.

Jurgen Appelo gilt als wichtiger Agile-Experte. Er ist u.a. Autor der Bücher "Management 3.0" und "Management for Happiness". Dort stellt er die verschiedenen agilen Methoden zur Teamführung vor und liefert praktische Beispiele und spielerische Ansätze, die das Umsetzen seines Führungsansatzes erleichtern, z.B. die Moving Motivators (siehe dazu auch den Fachbeitrag "Agile Engineering – agile Methoden im Maschinenbau", Projekt Magazin 02/2016).

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Phase	Zielgruppe	Ziel der Phase	Aufgaben des Projektmanagers	Aufgaben des Mitarbeiters
Directing	Mitarbeiter, die im Projekt neu sind.	Sozialisierung an den Kunden	Dokumente zur Einarbeitung bereitstellen Netzwerkaufbau des Mitarbeiters durch Vorstellen des Teams sowie Vertrauensaufbau beim Kunden Prüfung der Arbeit des Mitarbeiters	Dokumente genau lesen Kunden und seine Kultur / Prozesse kennenlernen Feedback annehmen und umsetzen
Protecting	Ca. 3-6 Monate im Projekt	Schutz des Mitarbeiters und anregen zum mitdenken	Prüfung der Arbeit des Mitarbeiters Zeitpuffer einplanen zum Durchsprechen von Aufgaben und für weitere Bearbeitungsschleife Rückfrage stellen: "Was meinst du dazu?" Zunehmend Aufgabenziele vermitteln und Lösungsvorschläge einfordern	Eigene Ideen und Lösungsvorschläge entwickeln Auf Rückfragen reagieren Engagement zeigen
Developing	Ca. 6-12 Monate im Projekt	Delegation von Aufgabenbereichen	Vermittlung von Zielen Verantwortlichkeit im Projektteam kommunizieren Informationen über Aufgabenbereich zur Verfügung stellen Sinn der Aufgabe vermitteln Aufgabenbereich im Gesamtkontext aufzeigen	Eigene Ziele definieren Proaktiv an die Projektleitung kommunizieren Einarbeitung in neue Themen selbst vornehmen Eigenständige Abstimmung mit dem Kunden

Tabelle 1: Die drei Phasen des Agile Leadership nach Apello, ergänzt um eigene Beispiele.

1. Phase: Directing

Speziell bei neuen Mitarbeitern oder Beratern besteht die erste Phase oftmals aus dem "Eintauchen" in die jeweiligen Abteilungen und Themenbereiche des Kunden. In unserem Fall begann sie mit dem Eintritt der zwei Junior-Berater und des Beraters ins Projekt. Je nach Erfahrungsstufe verbleiben die Berater länger oder kürzer in dieser Phase. Meine Junior-Berater benötigten hierfür ca. sechs und der Berater drei Monate.

Sozialisierung des Mitarbeiters an den Kunden und das Team

Meine Vorgängerin und ich legten unser Augenmerk darauf, den Mitarbeitern zu vermitteln, wie wichtig es ist, die Kultur und die ungeschriebenen Gesetze und Regeln, die bei diesem Kunden galten, zu verinnerlichen. Gleiches galt für die Qualitätsansprüche, denen alle im Team unbedingt gerecht werden mussten. Das "Directing" ist für uns abgeschlossen, sobald der Berater ein Gefühl für den Kunden entwickelt hat.

Aus den Überlegungen von Apello haben wir drei konkrete Schritte abgeleitet, in denen der Mitarbeiter sozialisiert wurde:

1. Der neue Mitarbeiter wird dem Kunden und auch dem Team vorgestellt. Er ist damit informiert, an wen er sich mit welchen Fragen wenden kann. So kann der Mitarbeiter sich ein eigenes Netzwerk aufbauen, das eine wichtige Grundlage seiner Selbstorganisation darstellt.
2. Der Mitarbeiter wird informiert, welche Dokumente (Projektdokumentation, Meetingprotokolle, Lastenhefte, etc.) er für welchen Zweck (technisch, fachlich, etc.) benötigt und wo er diese findet. Damit soll er oder sie

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

sich gezielt in das Projekt und die Vorgaben und Bedürfnisse des Kunden einlesen und so die Anfangszeit im Projekt, in welcher er keine festen Aufgaben hat, sinnvoll füllen. (Dafür stehen einem neuen Mitarbeiter in den ersten 14 Tagen oft 20 Stunden pro Woche zur Verfügung. In den folgenden zwei Wochen sinkt die Zeit auf ca. 5-10 Stunden, nach ca. einem Monat ist er voll ausgelastet mit Projektaufgaben.)

3. Alle Dokumente oder Arbeitspakete müssen vor Auslieferung an den Kunden gesichtet werden. Der Berater erhält unverzüglich Rückmeldung zur Qualität seiner Arbeit. Anhand dessen erfährt er praxisnah, was er aufgrund der Anforderungen des Kunden beachten muss. Prüfung und Feedback übernahmen entweder meine Vorgängerin, ich oder der andere Senior-Berater.

Feedback

Zu Tagesbeginn sprach ich mit jedem Mitarbeiter jeweils 15 Minuten über seine Tages-Aufgaben. Da dem Mitarbeiter bei der Aufgabenbearbeitung fast zwangsläufig Fehler unterlaufen, erhält er zu jeder Aufgabe ein schnelles Feedback. Dieses sogenannte **Echtzeitfeedback** erfolgte in der Regel wenige Stunden nach der Fertigstellung der Aufgabe und soll die Motivation hochhalten.

Positive wie negative Emotionen werden in dem Moment erlebt, wo ich mir die Aufgabe anschaue. Und genau in dieser Situation erhält der Berater ein wirklich unverfälschtes Feedback. Daher ist dieses um ein Vielfaches wertvoller als ein Feedback, das erst ein bis zwei Tage später gegeben wird, da die Eindrücke des Feedbackgebers in der Zwischenzeit verblasst sind und auch der Empfänger des Feedbacks die Aufgabe im Kopf bereits abgeschlossen hat (für grundsätzliches Feedback bedienten wir uns des "Feedbackburgers", siehe dazu den Exkurs vor dem Fazit).

Beispiel: Ein Junior Berater erstellte eine PowerPoint-Präsentation für einen ITIL Prozess zur Wartung des Systems. Er kannte nicht alle Richtlinien des Kunden für Präsentationen (Farbe, Schriftart, Layout, etc.). Diese wurden ihm anschließend in einem Feedbackgespräch genannt. So konnte der Berater dauerhaft alle Powerpoints im richtigen Format liefern.

2. Phase: Protecting

Auch in der zweiten Phase kontrolliert der Projektleiter die Arbeit des Mitarbeiters, bevor sie dem Kunden übergeben wird. Jedoch aus einer anderen Motivation heraus, nämlich um den Mitarbeiter zu schützen. Denn dieser benötigt Zeit für die Umstellung auf selbstständiges Arbeiten. Diese Phase ist sehr wichtig, da sonst die Gefahr besteht, dass neue Mitarbeiter "verbrannt werden", z.B. weil sie sich überfordern oder weil der Kunde einen falschen ersten Eindruck erhält und ihre Entfernung aus dem Projekt fordert.

Beispiel: Für unseren Kunden mussten wir ein ca. 50-seitiges Lastenheft schreiben. Im Rahmen seiner Weiterentwicklung übertrug ich dies dem Berater. Dieser erstellte das Lastenheft wie verabredet innerhalb von drei Tagen und schickte es zur Prüfung an mich als Projektleiter. In unserem internen Review stellten wir fest, dass einerseits wichtige Kapitel wie z.B. das Glossar fehlten, und andererseits die Gliederung nicht der vom Kunden vorgegebenen entsprach. Wir erklärten den Berater anschließend anhand seines Lastenhefts, welche spezifischen Anforderungen der Kunde daran stellte.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zeitpuffer

Die Verzögerung um das Lastenheft führte dazu, dass ich es selbst fertigstellen musste, damit der Kunde es termingerecht erhielt. Um einen solchen Mehraufwand für den Projektleiter zukünftig zu vermeiden, plane ich seitdem Zeitpuffer ein, damit der Mitarbeiter die Aufgabe selbst vervollständigen kann. Seitdem beschränke ich mich darauf, das Ergebnis gegenzulesen und den Berater mit entsprechenden Informationen und Beispielen (z.B. einem anderen Lastenheft) zu versorgen.

So verfuhr ich anschließend mehrmals erfolgreich mit genanntem Berater, den die Erfahrung mit dem Lastenheft glücklicherweise motiviert hatte, an dieser Kompetenz zu arbeiten. Ich unterstützte ihn dabei (meine Vorgängerin war mittlerweile ausgeschieden), indem ich ihm kleinere Lastenhefte (z.B. für Changes mit 10-15 Seiten) übertrug. Heute würde ich nicht zögern, ihn um ein komplettes Lastenheft zu bitten.

Täglich aufgabenbezogenes Coaching

Zusätzlich führte ich damals für größere Arbeitspakete (ab drei Tagen) ein kurzes tägliches Jour fixe ein, in dem mir der Mitarbeiter den Stand der Aufgabe meldete und sein weiteres Vorgehen skizzierte, wozu er Feedback und Empfehlungen erhielt. Aufgrund des Feedbacks und des konstanten Coachings konnte ich die Aufgabenpakete immer weiter vergrößern, da der Berater immer selbstständiger wurde.

Das Ziel vorgeben, aber nicht den Weg!

In der Protecting-Phase sprach ich mit den Junior-Beratern häufig über unser gemeinsames Ziel und über die Rolle, welche ihre konkrete Aufgabe dabei spielte. Ich erläuterte dabei stets das gewünschte Ergebnis. Dadurch regte ich sie zum Mitdenken an und förderte eine proaktive und selbstständige Arbeitsweise (im Gegensatz zu Phase 1, die vor allem das Lernen und Ausführen von Vorgaben fordert). Ich konzentrierte mich auf die Junior-Berater, weil die übrigen Berater selbstständig arbeiten konnten.

Dementsprechend sprachen wir so wenig wie möglich über den Weg zur Lösung einer Aufgabe. Die Junior-Berater entwickelten so zunehmend selbstständig Lösungen und stimmten diese auch soweit möglich mit dem Kunden ab. Das ist bei unserer Tätigkeit wichtig, weil auch der Kunde nicht immer in der Lage ist, eine Aufgabe zu 100% zu spezifizieren und an jedes Detail zu denken. Berater sind daher gefordert, dem Kunden Vorschläge zu machen und diese selbstständig abzustimmen.

Sollte der Berater jedoch nicht selbst auf eine Lösung kommen, kann man ihm durch gezielte Fragen Hinweise geben, wo er nach Lösungen suchen kann, z.B.: "Was hältst du davon, wenn wir uns die Gliederung anderer Lastenhefte anschauen?" oder "Vielleicht können wir die Kollegen aus dem anderen Projekt fragen, wie diese ihre Rollouts planen?"

Zudem bemühten wir uns, dem Mitarbeiter jeweils zu erklären, warum wir ihm eine Aufgabe zugewiesen hatten. Hintergrund: Nicht jede Aufgabe macht jedem Mitarbeiter Spaß. Deswegen sollte der Mitarbeiter wissen, welche Aufgabe in seinen Aufgaben- oder Expertisebereich fällt.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Verständnis abfragen und Lösungen einfordern

Abschließend forderten wir den Mitarbeiter dazu auf, die Aufgabe und den Sinn dahinter zusammenzufassen. Dies ist wichtig, um Missverständnisse zu vermeiden und sicherzustellen, dass alle ein ähnliches Bild haben. Auch forderten wir stetig mit Rückfragen wie: "Was meint ihr dazu?" Lösungen ein, welche speziell die Junior Berater mehr und mehr zum Denken anregten.

Positive Fehlerkultur

Zudem pflegten wir eine positive Fehlerkultur (siehe dazu den Fachbeitrag "Was zeichnet eine positive Fehlerkultur aus?", Ausgabe 21/2015). Die Kultur etablierten wir mit dem Motto: "Intern darf alles gefragt werden und wir weisen uns gegenseitig auf Verbesserungen hin, da es intern keine Fehler gibt!".

Erste Entlastung wird bereits spürbar

Sobald der Mitarbeiter die wichtigsten Prozesse und Ansprechpartner kennt, sowie Routineaufgaben alleine erledigen kann, sollten Sie ihn stärker einbeziehen, um ihn zu motivieren, sich im selbstständigen Arbeiten zu verbessern. Gegen Ende dieser Phase können Sie als Projektleitung bereits erste Entlastungen feststellen.

Gehen Sie jedoch behutsam vor: Eine zu hohe Delegation kann Ihre Mitarbeiter überfordern, daher empfehlen sich zu Beginn kleinere Arbeitspakete, die mit der Zeit wachsen. Weitere Instrumente, um die Motivation der Mitarbeiter hochzuhalten, sind eine **positive Fehlerkultur, gemeinsame Ziele und die Einladung zum Mitdenken**.

3. Phase: Developing

Jetzt ändert sich das Führungsverhalten gravierend: Der Mitarbeiter erledigt nun selbstorganisiert alle Aufgaben, da er die Anforderungen und Vorgaben des Kunden genau kennt. Anhand seiner Kenntnisse kann er außerdem realistische Ziele definieren, die er im täglichen Gespräch darlegt.

Delegieren

Durch Ihre Investitionen in die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter können Sie nun in großem Umfang Aufgaben an diese delegieren. Für einen Projektleiter stellt das Delegieren eines seiner wichtigsten Instrumente dar. Dementsprechend viele Vorgehensweisen existieren dazu. Ich habe auf Basis meiner eigenen Erfahrungen ein Dreischritt-Verfahren entwickelt:

1. Bei der Auswahl des Mitarbeiters achte ich darauf, dass dieser alle notwendigen Kompetenzen für die Erledigung besitzt. Dann beschaffe ich dem Mitarbeiter Informationen über die Aufgaben (Dokumente, Ansprechpartner etc.).
2. Des Weiteren zeigte ich ihm oder ihr das Ziel der Aufgabe auf und erkläre, welchen Vorteil, also welche persönliche Verbesserung, er durch diese Aufgabe erzielen kann. So lade ich die Aufgabe mit persönlichem Sinn auf.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

3. Anschließend kommuniziere ich die Aufgabe auch im Team und nenne den Mitarbeiter explizit als den dafür Verantwortlichen. Dies erzeugt einerseits Gruppendruck und sorgt andererseits beim Berater für Commitment sowie Identifikation mit der Aufgabe.

Ziele überprüfen

Die Aufgabe für die Projektleitung besteht nun darin, den Mitarbeiter bei der Erreichung seiner Ziele zu unterstützen. Ich empfehle jedoch, seine selbstgesteckten Ziele mit ihm weiterhin kurz zu evaluieren, da einerseits die Gefahr besteht, dass er sich zu ambitionierte Ziele, wie "ich möchte das Projekt von ITIL auf eine agile Methode wandeln" oder zu wenig ambitionierte Ziele, wie "ich möchte besser mit Excel und PowerPoint umgehen" setzt. Ein realistisches Ziel in unserem Projekt war z.B. die Automatisierung von Reports im Projekt voranzutreiben um Zeit zu sparen, oder die Projektpläne noch stärker an den vom Kunden geforderten Projektstandard anzupassen.

In der Regel wirkt die Selbstorganisation sehr motivierend. Meine Mitarbeiter z.B. schauten neben ihren Aufgaben oft über den Tellerrand: Ein Mitarbeiter optimierte die Reportprozesse, indem er neue Makros programmierte. Ein anderer arbeitete sich in neue Tools (z.B. Tableau) ein und machte diese für uns nutzbar, was zu einer schnelleren und fehlerfreien internen Bearbeitung führte. Dies erreichten wir durch die gezielte Fortbildung und Entwicklung eines Mitarbeiters, ausgehend von seinem anfangs geäußerten Wunsch, mit Big Data zu arbeiten.

Jetzt amortisiert sich der Zeitaufwand

In dieser Phase zahlen sich die Investitionen in die Entwicklung der Mitarbeiter voll aus. Ich war z.B. als Projektleiter trotz Arbeitsflut weniger ausgelastet, als in vergleichbaren Projekten. Ich führte am Ende pro Mitarbeiter ein tägliches Jour fix (5 x 15 = 1:15 h) durch, was dazu diente, zeitnah Feedback zur Aufgabenerledigung zu geben und konnte mir ansonsten – trotz der Regelmeetings mit dem Kunden – täglich drei Stunden freischaufeln, welche ich für Verbesserungen im Projekt nutzte oder um an neuen Themen für einen Folgeauftrag zu arbeiten.

Fazit Agile Leadership

Agile Leaderships stellte sich als perfekte Wahl für dieses Projekt heraus, da hier zahlreiche verschiedene Themenbereiche zusammentrafen. Unser Projektauftrag umfasste die Bereiche Rolloutmanagement, Projektmanagement, Controlling, Reporting und Testmanagement. Dies ist für eine Person oftmals schwer zu steuern. Da ich durch die Selbstorganisation viel Zeit sparen konnte, gelang dies jedoch und ich konnte zusätzlich parallel das nächste Angebot erarbeiten, das uns einen neuen Auftrag einbrachte.

Besonders gut eignet sich dieser Ansatz für kommunikative und bescheidene Projektleiter, weil viele (kurze) Gespräche und Echtzeitfeedbacks die Methode prägen. Da bei Agile Leadership die Entwicklung des Mitarbeiters im Fokus steht, sollte der Projektleiter sich stark zurücknehmen und versuchen, den Mitarbeiter gegenüber dem Kunden ins Rampenlicht zu rücken. Denn nur wenn der Kunde diesem vertraut, kann der Mitarbeiter für diesen arbeiten, auch ohne dass der Projektleiter präsent sein muss.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

! Besonders in Phase 3 kann es zu Komplikationen kommen, da der Projektleiter hier viel delegiert. Dabei benötigt er einerseits Vertrauen in das Team und andererseits sollte er ein Mindestmaß an Steuerung und Kontrolle durch regelmäßige Gespräche und persönliche Treffen aufrechterhalten. Dazu benötigt auch das Team Vertrauen in die Projektleitung. Diese kann das Vertrauen fördern, indem sie offen und transparent kommuniziert.

Praxisbeispiel 2: Situative Führung

Margaux Sagne besaß aufgrund ihres Masters in Projektmanagement bereits theoretisches Wissen über das situative Führen, weshalb sie sich für diese Methode entschied.

Dieser Ansatz bildet einen Gegensatz zum zuvor behandelten Führungsstil, da er auf der Überzeugung beruht, dass alle Führungsstile ihre Berechtigung haben und die Führungskraft lediglich den richtigen Stil zur richtigen Zeit auswählen muss. Die Methodik der situativen Führung besteht aus vier Phasen, einen Überblick liefert Tabelle 2 (vgl. Hersey, 1982).

Phase / Stil	Zielgruppe	Ziel der Phase	Aufgaben des Projektmanagers	Aufgaben des Mitarbeiters
Telling	Mitarbeiter, die im Projekt neu sind	Einarbeitung	Dem Mitarbeiter den Kunden und seine Kultur vorstellen Ziel und Weg dahin genau vorgeben	Anweisungen ausführen
Selling	Ca. 2-6 Monate im Projekt	Motivation	Sinn beim Mitarbeiter erzeugen Vorschläge einfordern Mitarbeiter die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen regelmäßig wertschätzendes Feedback geben	Weiterhin Anweisungen ausführen Eigene Ideen und Lösungsvorschläge entwickeln Auf Rückfragen reagieren Engagement zeigen
Participation	Ca. 4-8 Monate im Projekt	Ermutigung	Fortschritte in der Entwicklung aufzeigen Den Mitarbeiter beraten Stichprobenmäßig kontrollieren	Selbstreflektion Fähigkeiten ausbauen
Delegating	Ca. 6-12 Monate im Projekt	Selbstorganisation	Zwischenberichte einfordern Freiraum geben "loslassen"	Herausforderungen annehmen sich abzeichnende Probleme selbstständig melden

Tabelle 2: Die vier Phasen bzw. Führungsstile der Situativen Führung.

In diesem Beispiel geht es um ein anspruchsvolles Automotive-Projekt im Kontext der Industrie 4.0. Wir berieten einen Neukunden beim Einführen von Requirements-Engineering-Prozessen. Auf Kundenseite waren verschiedene Ansprechpartner in Rumänien, Deutschland und Österreich beteiligt. Neben einer hohen Komplexität und wechselnden Ansprechpartnern mussten wir mehrere Normen beachten, wie die ISO 26262 (Funktionale Sicherheit in Kraftfahrzeugen).

Dem auf ein Jahr angesetzten Consultingprojekt waren ein Berater (mehrere Jahre Berufserfahrung) und ein Junior-Berater (ein Jahr Berufserfahrung) in Vollzeit, sowie drei Assistenten zugeordnet. Letztere verfügten über keine bzw. kaum Berufserfahrung, befanden sich noch in einer Ausbildung und arbeiteten daher nur Teilzeit im Projekt.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ich war als Projektleiterin zu 50% im Projekt und sollte sicherstellen, dass die Aufgabenpakete rechtzeitig und in guter Qualität geliefert wurden. Hierzu stand ich in direktem Kontakt mit dem Kunden und übernahm einerseits die Verwaltung von Budget und Stundenkontingent, als auch das Coaching der Berater und der Assistenten. Die meiste Zeit verbrachte mein Team gemeinsam an einem Standort.

Kommunikation im (halb-)virtuellen Team

Ähnlich wie im ersten Beispielprojekt lief auch hier ein Großteil der Kommunikation virtuell über Lync, Skype und E-Mails. Alle zwei Wochen gab es z.B. einen virtuellen Regeltermin, in welchem der Berater und ich über Video-Chat Aufgaben vom Projektteam des Kunden erhielten und übergaben.

Neben der virtuellen Kommunikation verbrachten der Berater und ich einmal im Monat mehrere Tage am Stück gemeinsam an einem der Standorte des Kunden. Der Zweck dieser Termine bestand darin, uns über die unterschiedlichen Aufgaben und Themen abzustimmen und Informationen auszutauschen.

Um größere Aufgabenpakete zu definieren und abzustimmen, hielten der Berater und der Junior-Berater zwei- bis dreitägige Workshops beim Kunden ab. Vor allem zu Beginn geschah dies mehrmals im Monat (später nur noch ca. monatlich), daher konnten beide häufig nur virtuell mit den Assistenten kommunizieren. Im Zuge der wachsenden Selbstorganisation verteilte ich die virtuelle Kommunikation mit dem Kunden zunehmend auf den Junior-Berater und die Assistenten.

Stil 1: Telling – Unterweisung neuer Mitarbeiter

Wegen der Komplexität des Projekts benötigten wir während der Einführung der Prozesse eine hohe Genauigkeit und fachliche Expertise. In der ersten Phase des Projekts legte ich daher viel Wert in die Einarbeitung und Unterweisung (siehe dazu auch die 1. Phase beim Agilen Leadership, da das Vorgehen ähnlich ist). Da das Projekt gerade erst gestartet war, mussten wir alle uns hier einarbeiten.

Damit die Mitarbeiter die wichtigen Prozesse des Projekts lernten, erklärte ich Ihnen genau, **was zu tun ist, wie, wo und auch wann** es zu tun ist. Damit gab ich neben dem Ziel auch den Weg genau vor. Sowohl der Junior-Berater als auch ich kannten den Kunden von vorherigen Aufträgen und konnten den Assistenten deswegen erste Richtlinien vermitteln.

Spezielle Situation beim Junior-Berater

Ich merkte bald, dass es für den Junior-Berater wichtig war, diese Phase schnell abzuschließen: Da es hier vor allem darum ging, Anweisungen strikt auszuführen, besaß er keinen großen Spielraum für individuelle Anpassungen. Das reine Abarbeiten von Aufgaben ist zwar wichtig, um die Prozesse des Kunden zu erlernen, auf die Dauer jedoch monoton. Da der Juniorberater bereits ein Projekt bei diesem Kunden betreut hatte, gelang es uns, diese Phase innerhalb von zwei Wochen zu durchlaufen.

Im Umgang mit den Assistenten dagegen legte ich mein Augenmerk darauf, dass sie die Werte und Anforderungen des Kunden lernten. Auch prüften der Berater und ich ihre Arbeitsergebnisse, bei größeren Aufgabenpaketen

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

auch Zwischenstände. Ich schaute den Assistenten anfangs daher häufig über die Schulter, um Unklarheiten auszuräumen und bei Fehlern gleich einzugreifen.

Diese Phase endet normalerweise nach ein bis zwei Monaten, wenn der Mitarbeiter die Aufgaben ohne weitere Anweisungen ausführen kann und bei Unklarheiten sofort einen geeigneten Projektbeteiligten anspricht (siehe dazu auch Bild 2).

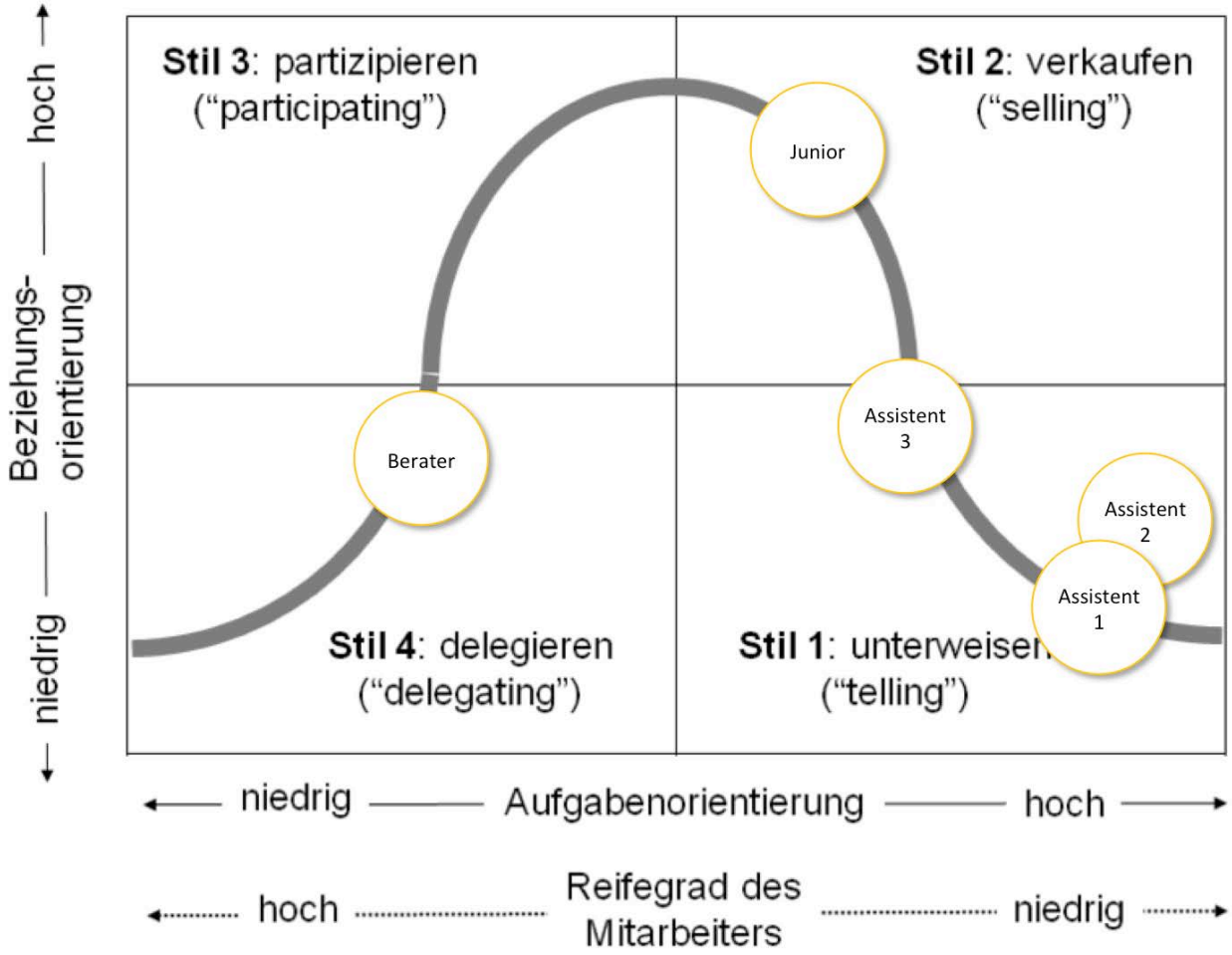


Bild 2: Die Situation im Sinne der Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard zu Projektbeginn.
Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz – http://www.management-Innovation.com, Theorie des Situativen Fuehrens nach Hersey und Blanchard

Kunst kommt von Können, nicht von Wollen

Die Fortschritte, die die Mitarbeiter in der Einarbeitung machen, bergen jedoch auch eine Schattenseite: Häufig wollten meine Teammitglieder mehr leisten, als wozu sie im Stande waren. So drang speziell der Junior-Berater

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

darauf, erste Aufgaben selbst zu erledigen und eigene Ideen umzusetzen. Dies ließ sich nicht immer mit den Zielen und Qualitätsansprüchen des Kunden im Einklang bringen. Daher war ich gezwungen, Ideen des Junior-Beraters öfters abzulehnen, und musste ihm Aufgaben vorenthalten, für die er noch nicht bereit war.

Stil 2: Selling – Motivation und Vertrauen schaffen

Da speziell im Kundengeschäft absolute Fehlerfreiheit erwartet wird, machte ich weiterhin genaue Vorgaben. Wie das Beispiel meines Junior-Beraters zeigt, werden engagierte Mitarbeiter durch die strikte Unterweisung häufig demotiviert. Um die Mitarbeiter zu motivieren, empfiehlt es sich daher, sie vom Projekt zu überzeugen ("selling").

Hierzu bezog ich die Mitarbeiter vermehrt ein, indem ich mir ihre Ideen anhörte und durch aktive Nachfragen einbezog, z.B.:

- "Was denkst du über diese Lösung?"
- "Hast du eine andere Idee?"
- "Wie würdest du vorgehen?"

Die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter waren zwar häufig nicht genügend ausgreift, um sie dem Kunden vorzustellen, dennoch war es wichtig, damit die Mitarbeiter sich angewöhnten, mitzudenken und sich einzubringen.

! Seien Sie sich darüber bewusst, dass in dieser Phase die Arbeitsergebnisse in der Regel zunächst schlechter werden, da die Betreuung geringer ausfällt. Daher ist eine genaue Kontrolle notwendig. Ich machte aber die Erfahrung, dass bereits nach zwei Wochen die Ergebnisse wieder deutlich besser waren, sodass ich sie kaum noch überarbeiten musste.

Demotivation und Unsicherheit

Bei mehreren Mitarbeitern spürte ich in der ersten Projekthälfte manchmal eine gewisse Angst davor, etwas Falsches zu sagen. Beispielsweise war sich ein Assistent nicht sicher, ob seine Ideen zur Gliederung eines Lastenheftes korrekt bzw. im Zusammenhang mit den spezifischen Kunden-Anforderungen nicht optimal seien.

! Auch im späteren Projektverlauf können Mitarbeiter, wenn ihre Motivation nachlässt, in diese Phase zurückfallen. Dann sollten Sie als Projektleiter wieder präsenter werden und den Mitarbeiter stärker unterstützen, z.B. indem Sie ihn in Ihre Überlegungen einweihen und seine Ideen befürworten.

Kompetenzen entwickeln durch Einbeziehung und Feedback

Wöchentlich zeigte ich den Mitarbeitern offene Punkte im Projekt auf und bat sie um Vorschläge. Neben ihrer Motivation wollte ich damit folgende Kompetenzen fördern:

- Verständnis der individuellen Anforderungen des Kunden
- Lösungskreativität
- Verantwortungsbewusstsein für eine Aufgabe

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Bedenken Sie: Keine der vier Phasen ist so feedbackintensiv wie diese, da der Mitarbeiter in dieser Phase einerseits so viel Kritik wie in keiner anderen Phase erhält und andererseits viel Wertschätzung und Lob benötigt, um motiviert zu bleiben. Wie Sie dies in einem Gespräch verbinden, lesen Sie weiter hinten in unserem Exkurs zum Thema Feedback.

Mein Tipp: Auch wenn Fortschritte noch so klein sein mögen – wenn die Führungskraft sie bemerkt und hervorhebt, ermutigt das. Weiterhin ist es wichtig, dass der Mitarbeiter sich verantwortlich für seine Aufgabe fühlt und z.B. Deadlines ernst nimmt.

Der Weg ist das Ziel

Unterscheiden Sie in dieser Phase zwischen dem Weg zur Lösung und dem Ergebnis: Für die Entwicklung des Mitarbeiters ist es an dieser Stelle wichtiger, dass er Fortschritte in seiner Arbeitsmethodik macht.

Nehmen Sie sich etwas Zeit, um den Arbeitsstil des Mitarbeiters kennenzulernen, damit Sie den Stand seiner Entwicklung korrekt einschätzen. Nur dann wählen Sie die Führungsmethode, die den Mitarbeiter weiterbringt

Stil 3: Participating – Einbeziehen in Entscheidungen

Durch den dauerhaften Erfolg des Junior-Beraters bemerkte ich, dass er schon erste kleine Arbeitspakete selbst erledigen konnte. Wir erprobten daher eine neue Art der Führung: Er sollte sich beteiligten beim Bestimmen von Zielen und bei der Entscheidungsfindung ("participating") sowie Aufgaben häufiger alleine ausführen.

In dieser Phase steht die Projektleitung lediglich beratend zur Seite. Ich z.B. teilte mein Erfahrungswissen, indem ich dabei half, Probleme zu strukturieren, erklärte z.B. ein idealtypisches Vorgehen für einen notwendigen Change. Zudem ließ ich den Mitarbeiter mein Vertrauen spüren: "Du bist der Fachmann für das Thema und entscheidest, aber halte mich gerne auf dem Laufenden!“

Den Stil kennzeichnen folgende Aspekte:

- Der Mitarbeiter trifft erste Entscheidungen alleine
- Er wird regelmäßig ermutigt, dem Kunden seine Ideen vorzustellen
- Jede Anfrage des Mitarbeiters wird mit hoher Sorgfalt beantwortet

Selbstorganisation braucht Selbstvertrauen

Diese Phase ist für den Übergang zum selbstorganisierten Arbeiten wichtig, damit Mitarbeiter das dafür nötige Selbstvertrauen entwickeln. Sie besitzen in dieser Phase zwar sämtliche Fähigkeiten, die sie benötigen, um selbstorganisiert zu arbeiten, aber ich habe bei vielen die Erfahrung gemacht, dass sie sich bei neuen Aufgaben anfangs schwertun, weil sie ihren Fähigkeiten noch nicht voll vertrauen. Daher fordern sie die Präsenz der Projektleitung ein.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Selbstorganisation beim Junior-Berater

Zu Beginn dieser Phase war für den Junior-Berater eine Stunde pro Woche nötig. Nach ungefähr einem Monat hatte sich dieser Wert halbiert. Beim Junior-Berater zeigte sich seine gewachsene Selbstständigkeit an folgenden Beispielen:

- Er erhielt seine Aufgaben direkt vom Kunden und lieferte diese auch selbstständig ab, ohne dass eine Kontrolle nötig war.
- Er verstand Aufgaben sehr schnell und benötigte kaum noch Erklärung von mir oder dem Kunden.
- Meiner Bitte um Verbesserungsvorschläge kam er regelmäßig nach und brachte dabei gute Ideen ein.

Selbstorganisation im Team

Dank der gewachsenen Selbstorganisation des Juniorberaters sparten wir nicht nur seine Betreuungszeit ein, er entlastete mich und den Berater auch, indem er teilweise die Betreuung der Assistenten übernahm. Diesen fehlte es zu diesem Zeitpunkt noch an Sicherheit, Routine und Selbstvertrauen. Statt selbst präsent zu sein, stellte ich ihnen den Juniorberater an die Seite. Schon die Tatsache, dass dieser mit ihnen in einem Büro saß und immer ansprechbar war, vermittelte ihnen ausreichend Sicherheit, sodass er mich tageweise vertreten konnte.

Selbstorganisation bei den Assistenten

Später erreichten auch zwei der drei Assistenten diese Phase und übernahmen intern erste Aufgaben (siehe auch Bild 3). (Die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit dem Kunden waren begrenzt, da dieser z.B. als tageweise Vertretung für den Projektleiter zumindest einen Vollzeitmitarbeiter erwartete.)

Zu Beginn dieser Phase benötigte ich für die Betreuung jedes Assistenten wöchentlich fünf Stunden. Dieser Wert hatte sich nach ungefähr einem Monat halbiert. Dies gelang, indem ich die Assistenten an internen Entscheidungen beteiligte und sie Vorschläge für den Kunden selbstständig ausarbeiten ließ.

Beispiel: Ich beauftragte die Assistenten damit, ein Vorgehen für das Archivieren unserer Protokolle und das Versionieren unserer Lastenhefte auszuarbeiten. Dabei prüfte ich zu Beginn jedoch, ob ihre Ideen in die richtige Richtung gehen und überprüfte am Ende ihre Ergebnisse.

Stil 4 Delegation – Vertrauen und loslassen

Gegen Ende des Projekts kontrollierte ich die Arbeitsergebnisse der Berater kaum noch. Dazu musste ich eine gewisse Selbstdisziplin entwickeln: Das "Loslassen" fiel mir anfangs nicht leicht. Da ich meinen Mitarbeitern und ihren Fähigkeiten vertraute, gelang es mir jedoch.

Ich sah meine Aufgabe als Projektleitung bei diesem Stil darin, Aufgaben zu delegieren und dem Mitarbeiter beim Abarbeiten maximalen Freiraum einzuräumen. Die Ergebnisse ließ ich mir nur noch wöchentlich berichten. Dies geschah oft in Verbindung mit einem Kaffee oder einem gemeinsamen Mittagessen, um so gleichzeitig die Beziehung zum Mitarbeiter zu pflegen.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

! Die wichtigste Bedingung für das Funktionieren dieser Phase besteht darin, dass der Mitarbeiter selbstständig auf die Projektleitung zukommt, wenn ein Problem auftaucht. Dank der Unterweisung in Phase 1 erkennt er außerdem, wenn ein Problem seinen Kompetenzbereich übersteigt.

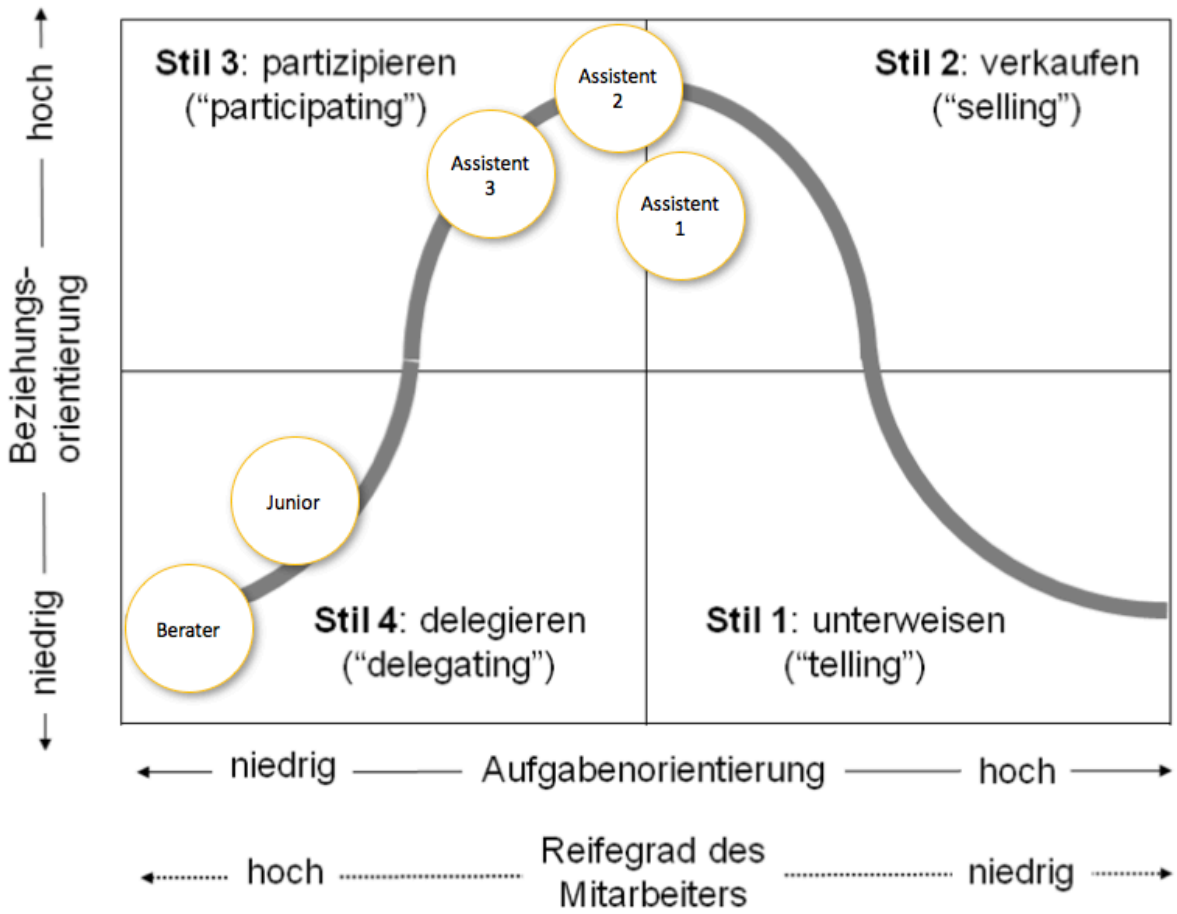


Bild 3: Die Situation am Ende des Projekts: Der Juniorberater war fast so selbstständig wie der Berater und auch die Assistenten hatten teilweise große Fortschritte gemacht.
Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz – http://www.management-Innovation.com, Theorie des Situativen Fuehrens nach Hersey und Blanchard

Überprüfen Sie das Leistungsvermögen

Durch flexibles Führungsverhalten gelang es, dass die Mitarbeiter ihre Kompetenz und ihr Leistungsvermögen sukzessive ausbauten. Wie Bild 3 gut zeigt, ist jedoch nicht jeder Mitarbeiter immer auf dem gleichen Stand. Es gilt deswegen, den Reifegrad durch Gespräche immer wieder neu festzulegen. Für die Projektleitung ist es daher wichtig, dass sie den Reifegrad immer korrekt bestimmt.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

! Beachten Sie, dass der Reifegrad nicht für einen Mitarbeiter gilt, sondern jeweils für eine Aufgabe. Daher sollten Sie den Reifegrad bezogen auf jede Aufgabe feststellen. Dies erfolgte bei mir oft sehr schnell, indem ich eine oder mehrere der folgenden Fragen stellte und die Antworten intuitiv bewertete.

Für die Feststellung des Reifegrads muss der Projektleiter ein Gefühl entwickeln. Anhand einiger Indikatoren und passender Beispielfragen geben wir eine grobe Orientierung:

Kompetenz

- Welche Erfahrungen hat der Mitarbeiter in Bezug auf die Aufgabe?
- Wie lange ist er bereits im Projekt?
- Über wie viel Berufserfahrung verfügt er?

Motivation

- Bittet er häufig um neue Aufgaben, die ihn herausfordern?
- Scheut er sich nicht vor schwierigen Aufgaben und gibt selten auf, bis er sie gelöst hat?
- Zeigt er Interesse für größere Zusammenhänge und für Details?

Selbstständigkeit

- Wie selten sucht er Kontakt zu mir?
- Wie gut kommt er mit knappen Anweisungen zurecht?
- Löst er seine Aufgaben immer termintreu?

Anhand dieser Fragen können die Aspekte auf einer Skala von niedrig bis hoch bewertet werden. Ich habe mir für das für Beurteilen oft ein paar ruhige Minuten genommen und jede Antwort mit niedrig bis hoch beantwortet. In der folgenden Tabelle findet sich die Ausprägung der Merkmale in den einzelnen Phasen.

Phase	Kompetenz	Motivation	Selbstständigkeit
Telling	niedrig	nicht relevant	nicht relevant
Selling	mittel	niedrig bis hoch	niedrig
Participating	hoch	mittel bis hoch	mittel
Delegation	hoch	hoch	hoch

Tabelle 3: Die typische Ausprägung der Merkmale in den einzelnen Phasen.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Beispiele für die Beurteilung Ihrer Mitarbeiter

Ist ein Mitarbeiter neu im Projekt, empfiehlt es sich, ihn mit dem Stil Telling zu führen, außer er verfügt über viel Erfahrung mit dem Kunden oder im Beruf. Aufgrund der mangelnden Erfahrung verfügt er über wenig Kompetenz. Aus diesem Grund können Sie seine Motivation und Selbstständigkeit vernachlässigen, da er Aufgaben nicht alleine ausführen kann.

Die Mitarbeiter in der Phase Selling sind oft einige Zeit dabei und haben über das Erledigen erster Aufgaben Kompetenz erworben. Ihre Motivation ist in der Regel jedoch etwas niedrig, da das strikte Abarbeiten von Aufgaben weniger Spaß bereitet als kreative Arbeit. In dem Beispielsprojekt brachten sich die Mitarbeiter in dieser Phase kaum ein und warteten oft auf Anweisungen.

Dank motivierende Maßnahmen (Sinn stiften, Feedback geben, Einholen von Vorschlagen und später das Einbeziehen in Entscheidungen) erhöht der Projektleiter die Motivation und fördert damit die Selbstständigkeit der Mitarbeiter, sodass diese regelmäßig Vorschläge einbringen. Bevor eine vollständige Delegation möglich ist, müssen in der Phase Participating die Mitarbeiter allerdings noch ermutigt werden, um selbstbewusst und selbstorganisiert arbeiten zu können. Hier wird deswegen oft die Präsenz des Projektleiters eingefordert. In der Delegationsphase können die Mitarbeiter zunehmend mehr und mehr Aufgaben alleine ausführen.

Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

Während unseres Experiments mit den beiden Führungsansätzen tauschten wir uns regelmäßig aus, sprachen über Fortschritte, aber auch über Enttäuschungen und Probleme. In unserer abschließenden Diskussion nach zwölf Monaten zogen wir beide ein insgesamt positives Fazit: Beide Ansätze haben uns überzeugt.

Situative Führung

Situative Führung begreifen wir als eine Art Mittelweg, welcher die Stärken und Schwächen der vier Führungsmethoden Telling, Selling, Participatin und Delegating vereint. Der Vorteil besteht in der Möglichkeit, jeden Mitarbeiter individuell zu führen. Dazu muss der Projektleiter jeden dieser Führungsstile auch beherrschen.

Uns ist aufgefallen, dass beispielweise zwischen einer stark kontrollierenden und einer delegierenden Führung oft nicht schnell gewechselt werden kann. Daher empfehlen wir Ihnen dieses Rahmenwerk, wenn Sie über gute soziale Kompetenzen sowie das nötige Fingerspitzengefühl verfügen.

Es eignet sich besonders für Projekte, in denen relativ enge Rahmenbedingungen herrschen und Mitarbeiter in neue Aufgaben immer dediziert eingearbeitet werden müssen. Die Grenzen dieses Rahmenwerks liegen oft beim Projektleiter selbst, daher sollten Interessierte sich fragen, ob sie in der Lage sind, zwischen teilweise gegensätzlichen Führungsstilen umzuschalten – je nachdem, mit welchem Mitarbeiter sie gerade arbeiten – und ob Sie Ihre Mitarbeiter immer richtig einschätzen können.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Agile Leadership

Im Führungsmodell Agile Leadership dagegen steht der Projektleiter seinem Team als Moderator und Mentor beiseite, der berät und koordiniert. Speziell in komplexen Projekten mit vielen Änderungen ist es wichtig, gemeinsam an einer Vision zu feilen. Wir empfehlen diese Führung für Projekte mit zahlreichen Experten mit Spezialwissen. Jeder Experte verfügt über sein eigenes Hoheitsgebiet, in dem er als Mikromanager fungiert.

Agile Leadership verlangt von Projektleitern die Kunst "loszulassen". Es baut auf Vertrauen und erfordert eine hohe Selbstorganisation. Um Projekte mit einer hohen Kontroll- und Dokumentationspflicht zu steuern eignet es sich daher nur bedingt. Zudem benötigt dieser Ansatz Mitarbeiter mit hoher Eigenmotivation, die am besten über einige Jahre Arbeitserfahrung verfügen.

Exkurs zum Feedbackgeben

In unseren beiden Projekten verwendeten wir zwei Arten von Feedback: In erster Linie gaben wir Rückmeldung formal zur Aufgabe ("Gut gemacht" oder "du solltest nächstes Mal folgendes verbessern"). Grundsätzlicheres Feedback vermitteln wir mit Hilfe des "Feedbackburgers", den wir im wöchentlichen oder täglichen Feedbackgespräch einsetzten. Wir ließen uns dabei von Andrea Windolph auf ihrem Blog inspirieren.

Kein Fastfood: Der Feedbackburger

Da negatives Feedback einen Mitarbeiter oft demotiviert, bekommt er es im Feedbackburger "garniert" mit Aspekten, die ihm die Einordnung erleichtern und über die er sich freuen kann. Zunächst erhält der Mitarbeiter eine Erklärung, warum er dieses Feedback erhält. Danach spricht die Führungskraft über positive Ansätze, die ihr in letzter Zeit aufgefallen sind, z.B. dass der Mitarbeiter sich in mehreren Bereichen verbessert hat. Anschließend benennt die Führungskraft Aspekte, in denen der Mitarbeiter sich verbessern kann, und liefert ihm dazu konkrete Verbesserungsvorschläge. Zum Abschluss runden Ziele für die nahe Zukunft das Gespräch ab, indem sie den Blick nach vorne lenken (siehe auch Bild 4). Für das "Servieren" eines Feedbackburgers sollten Sie sich eine halbe Stunde Zeit nehmen.

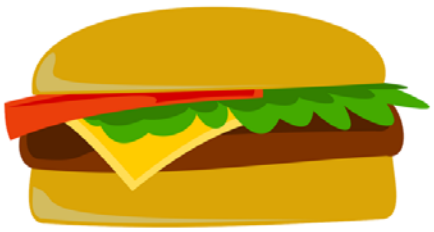


Bild 4: Der Feedbackburger macht Kritik bekömmlicher.
Quelle: OpenClipart-Vectors - https://pixabay.com/

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fazit

Durch den digitalen Wandel nehmen Projekte an Geschwindigkeit zu und die Arbeitsflut steigt. Beide erprobten Führungsstile führten zu einer höheren Selbstorganisation der Projektmitarbeiter, was uns Projektleitern viel Zeit sparte. Die Umsetzung dieser Rahmenwerke war für uns eine Herausforderung, da wir unser Führungsverhalten vollkommen umstellen mussten. Daher empfehlen wir Interessierten, die Umstellung strukturiert anzugehen und sich streng an die einzelnen Phasen der Rahmenwerke zu halten. Alle Phasen besitzen ihre Berechtigung, daher sollten Sie keine Phase überspringen. Unsere drei Tabellen sollen Ihnen dabei zur Orientierung dienen.

Ausblick

Nach rund zwölf Monaten endeten unser beider Projekte beinahe zeitgleich. Zufälligerweise ergab sich für Margaux Sagne die Möglichkeit, in ein agiles Projekt zu wechseln. Für Dominic Lindner wurde ein Platz in einem ähnlichen Projekt wie das von Margaux Sagne beschriebene, ebenfalls bei einem Automobilzulieferer frei. Wir beschlossen daher, untereinander die Führungsansätze zu "tauschen". Wir tauschen uns weiterhin regelmäßig aus und befolgen die Tipps des anderen.

Literatur und Quellen

- Appelo, Jurgen: Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, Addison-Wesley Professional, Boston 2010
- Gloger, Boris; Rösner, Dieter: Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements, Hanser Verlag, München 2014
- Hersey, P., Blanchard, K.: Management of Organizational Behavior. 4. Auflage. New York 1982
- Hofert, Svenja: Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, Springer Gabler, Wiesbaden 2016
- Lindner, Dominic: Agile Unternehmen: Zukunftsfähig in der digitalen Transformation, Projektify, Nürnberg 2017, abrufbar unter: https://agile-unternehmen.de/ebook/Lindner-agile-unternehmen.pdf *(zuletzt geprüft am 19.09.2017)*
- Urbach, N.; Ahlemann, F.: Der Wissensarbeitsplatz der Zukunft: Trends , Herausforderungen und Implikationen für das strategische IT-Management, in: HMD - Praxis der Wirtschafsinformatik, 53 (1), 2016, S. 16-28

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Herausforderungen der agilen Führungskraft

So führen Sie Ihr Team zur Selbstorganisation

Autoren

Andreas Kusserow

Agile Coach bei der Cegeka Deutschland GmbH, begleitet Unternehmen bei agiler Transition u. agilen Projekten; zertifizierter Scrum Master u. PRINCE2 Agile Practitioner

Kontakt: andreas.kusserow@cegeka.de

Caroline Schmidt

Bei der agilen Beraterung Cegeka Deutschland GmbH tätig, Schwerpunkte: agile Leadership u. agile Organisationsentwicklung/Skalierung

Kontakt: caroline.schmidt@cegeka.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Das Wort Führung im Zusammenhang mit Agilität löst bei vielen "Agilisten" einen inneren Widerstand aus. Gleichzeitig verfallen viele Führungskräfte aus Hilflosigkeit und Existenzangst in eine sofortige Schockstarre, wenn sie Begriffe wie Scrum, Kanban oder selbstorganisierte Teams in ihren Unternehmen hören. Doch warum ist das so? In diesem Artikel möchten wir Ihnen erklären, wie sich das Objekt der Führung, nämlich das Team, ändert und warum sich als Konsequenz auch der Führungsstil in Unternehmen ändern muss. Sie erfahren zudem, was ein selbstorganisiertes Team ist, wie es sich verhält und wie Sie als Führungskraft Ihr Team zur Selbstorganisation "führen" können.

Warum muss sich der Führungsstil ändern?

Führung existiert nicht um ihrer selbst Willen. Im Gegenteil, sie sollte den Mitarbeitern eine Organisationshilfe sein und gleichzeitig die Durchsetzung der Unternehmensinteressen im Sinne haben (Gabler, 2018). Dementsprechend sind bei der Analyse des richtigen Führungsstils zwei Aspekte entscheidend: die Teammitglieder und die Organisation.

Die Teammitglieder

Welche Bedürfnisse hat der Mitarbeiter von heute?

Die sich ändernde Einstellung der jungen Studienabsolventen ist bereits in den Medien ausführlich diskutiert worden. Einhergehend mit dem Einzug dieser Generation in das Berufsleben wandeln sich auch die Werte und die Einstellung zur Arbeit (Häusling, 2018). Neben den klassischen Entscheidungskriterien wie Boni, Gehaltserhöhung, Dienstwagen oder Beförderung sind für die Generation Y Unternehmenseigenschaften wie Arbeitsatmosphäre, die Möglichkeit des selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Agierens und der persönlichen Selbstentfaltung sowie einer ausgeglichenen Work Life Balance ausschlagegebend für die Wahl des Arbeitgebers.

Das erwartet die "Generation Y" von ihrem ersten Job

Gute Bezahlung, spannende Projekte oder Aufstiegschancen? Überraschende Ergebnisse einer Umfrage zeigen, wie Unternehmen den "War for Talents" um hoch qualifizierte Berufseinsteiger für sich entscheiden können.

› zum Artikel

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Warum Boni, Beförderung und Co. als Anreize nicht mehr ausreichen

Viele Extraleistungen sind mittlerweile zum Standard geworden und werden als selbstverständlich betrachtet. Langjährige Arbeitnehmer bemängeln zudem die fehlende Loyalität der jungen Berufseinsteiger. Kann ein Unternehmen die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter nicht mehr stillen, so ist die Hemmschwelle, sich einen anderen Job zu suchen, bei jungen Menschen sehr niedrig. Nie war es einfacher, einen guten alternativen Job zu finden: Digitalisierung vereinfacht die Jobsuche und Bewerbungen sind online einfach abgeschickt, örtliche Unabhängigkeit und eine hohe Reisebereitschaft binden nicht an lokale Arbeitgeber und ein klarer Nachfrageüberschuss gibt Berufsanfängern eine hervorragende Verhandlungsposition.

Gleichzeitig sind die Studenten heutzutage extrem gut ausgebildet. Auslandserfahrung inklusive Sprachkenntnisse, große und hierarchieübergreifende, globale Netzwerke und extreme Affinität für Technik und Innovationen sind zum Standard geworden. Das bedeutet auch, dass man auf diese Expertise nicht verzichten kann, möchte und sollte. Viele Führungskräfte fragen sich nun: Wie kann ich diese nachkommende Gruppe wichtiger gesellschaftlicher Leistungsträger langfristig an mein Unternehmen binden? Wie kann ich die neue Einstellung für mein Unternehmen nutzen? Was kann ich tun, wenn die klassischen Anreizsysteme – Boni, Gehaltserhöhung, Dienstwagen und Beförderung – nicht mehr funktionieren, um mein Unternehmen für High Potentials attraktiver zu gestalten?

Die Organisation

Immer höhere Produktanforderungen

Die Produkte werden immer komplexer, digitaler und multifunktionaler – das erfordert auch eine andere Organisation der Prozesse. Um schnell auf die sich ändernde Umwelt reagieren zu können, braucht es interdisziplinäre und hochflexible Teams, die sich immer mehr (selbst) in Projekten organisieren. Lange Planungsphasen und fehlende Kundenorientierung kann man sich im Angesicht von Startups und "Einhörnern" nicht mehr leisten. Um kürzere Kommunikationswege zu gewährleisten und cross-functional also bereichsübergreifend arbeiten zu können, wird die klassische pyramidale Aufbauorganisation zunehmend durch eine Kreisstruktur ersetzt (Bild 1).

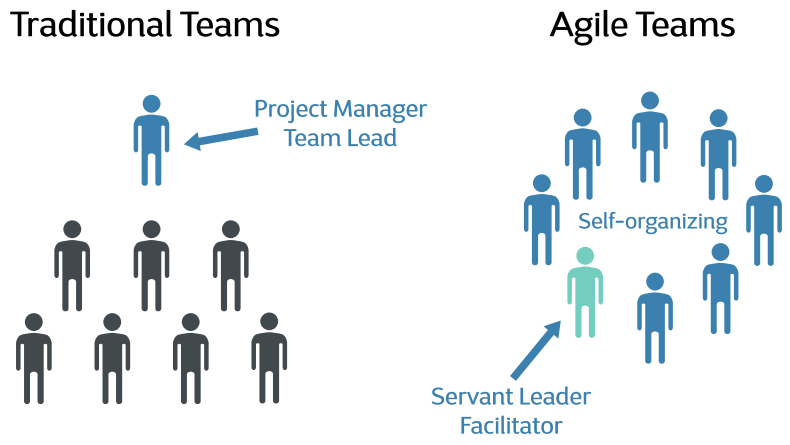


Bild 1:Pyramidale Aufbauorganisation (links im Bild): klassische hierarchische Strukturen mit der Führungskraft als Spitze und den untergeordneten Mitarbeitern vs. Kreisstruktur (rechts im Bild): Führungskraft ist eher als Dienstleister zu verstehen, fachliche Führung ist nicht starr

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Der agile Führungsstil als Antwort

Um diese Teamstrukturen zur höchstmöglichen unternehmerischen Leistungsfähigkeit zu bringen und das Unternehmen gleichzeitig international wettbewerbsfähig zu halten, muss ein anderer Führungsstil gefunden werden. Ein Führungsstil, der individuelle Selbstbestimmung erlaubt und gleichzeitig einen ständigen Verbesserungsprozess fördert. Ein agiler Führungsstil wird diesen Forderungen unserer Erfahrung nach bestmöglich gerecht. Wir wagen sogar zu behaupten, dass Agilität ihren Höhepunkt nur mit dem Leben dieses neuen Führungsstils erreichen kann.

! Führungskräfte sind Vorbilder für Mitarbeiter und sollten das agile Mindset demnach vorleben. Zudem sollten sie Mitarbeiter ermutigen und ihnen den Raum geben, die agilen Werte zu leben und Prozesse wie die Events (z.B. Retrospektiven) und Artefakte (z.B. Product Backlogs) im Unternehmen zu etablieren.

Das agile Mindset

Ein agiles Mindset beschreibt Svenja Hofert in ihrem Buch "Das agile Mindset" als eine Einstellung des Denkens, das die Veränderungen der Digitalisierung wirklich versteht und in eine proaktive Haltung übersetzen kann. Menschen mit einem agilen Mindset sind flexibel, beziehen den Kontext und sich ändernde Gegebenheiten in ihr Tun mit ein und hinterfragen sich ständig selbst.

Im Kontext des Projektmanagements geht ein agiles Mindset davon aus, dass Ziele und Inhalte nicht vollständig planbar sind, sondern nur Variablen wie Zeit und Budget fest eingehalten werden können. Wertgetriebenes Projektmanagement benötigt ein agiles Mindset. Im Kontrast dazu legt ein plangetriebenes Projektmanagement mit einem fixen Mindset von vorneherein einen festen Scope fest (siehe: "Der agile Festpreis", Gloger et al., 2017).

Ohne die Änderung des Führungsstils ist es für ein Team z.B. schwer, die Aufgabenverteilung von einem Push- in ein Pull-System zu gestalten. Genau wie das Team seine Arbeitsweise verändert, sollten auch Manager ihren Führungsstil anpassen, um Höchstleistungen zu ermöglichen. Was das für Sie als Führungskraft genau bedeutet, erfahren Sie im Nachfolgenden.

Selbstorganisierte Teams

Was ist eigentlich das Objekt meiner Führung?

Bevor wir auf den passenden Führungsstil und den damit assoziierten Aktionen der Führungskräfte eingehen, ist es für Sie als Führungskraft wichtig, das Objekt des Interesses selbst zu verstehen: das Team – das selbstorganisierte Team. Wir möchten dabei den Standpunkt der systemischen Organisationsberatung einnehmen. Die Grundthese dabei ist, dass man "komplexe Probleme nicht lösen kann, indem man die Aufmerksamkeit lediglich auf eine bestimmte Person richtet; stattdessen muss das gesamte System berücksichtigt werden" (König und Volmer, 2008, S.17ff). Nur wenn man die Regeln und zugrundeliegenden Prozesse und Verhaltensweisen eines Teams kennt, ist es möglich, dieses zu managen.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Prozesse managen, nicht den Menschen!

Das Objekt des Führungsstils ist also das Team als komplexes System. Führungskräfte sollen nicht den einzelnen Menschen managen, sondern seine Rolle im Gesamtsystem zur optimalen Leistungsfähigkeit hin entwickeln. Die Prozesse stehen im Vordergrund, nicht die Fehler des Einzelnen. Dabei ist es wichtig, komplex von kompliziert zu unterscheiden. Komplizierte Dinge sind z.B. alte mechanische Uhren oder ein Automotor. Auf den ersten Blick ist es schwierig, die Gegebenheiten zu durchblicken und nachzustellen. Doch nach einiger Zeit und der Beschäftigung mit dem Gegenstand kann man die Mechanismen und zugrundeliegenden Abhängigkeiten verstehen und kontrollieren, sogar manipulieren.

Komplexe Probleme jedoch sind nicht so eindeutig. Menschen sind komplex. Teams sind komplex. Man kann versuchen, sie zu beobachten und Verhaltensmuster zu erkennen – Trigger zu finden und so bestimmte Reaktionen hervorzurufen. Doch das Verhalten einzelner Menschen ist schwer planbar. Deshalb ist es wichtig, dass eine Führungskraft den Blick nicht auf den Einzelnen richtet, sondern das Team als Gesamtheit im Blick behält.

Drei Kategorien von Systemen

Als Projektmanager ist es wichtig, sein Team erst einmal zu betrachten und zu entscheiden, in welchem Entwicklungszustand es sich befindet. Boris Gloger und Dieter Rösner beschreiben in ihrem Buch "Selbstorganisation braucht Führung" drei systemische Zustände, in denen sich Teams befinden können. Wir finden diese Systematik sehr hilfreich, um die Situation eines Teams zu analysieren und die Dynamik dahinter zu verstehen.

Kategorie 1: Starre oder erstarrte Systeme

Die Organisation hier wird von Regeln, Vorgaben, Mustern und Hierarchien festgelegt. Die Weiterentwicklung ist sehr schwerfällig. Strukturen sind wichtiger als Menschen und deren Potential. Ob es sich hier um ein selbstorganisiertes System handelt, ist streitbar. Diesen Teams begegnet man oft in Organisationen, die Scrum oder Kanban auf eigene Faust "einfach mal" eingeführt haben. Auch wenn dieser Ansatz an sich nicht verkehrt ist (Scrum lebt vom Ausprobieren und Experimentieren), so werden dann oftmals nur Zettelchen geklebt, Dailys abgehalten und Schein-Pull-Systeme angewandt, die aber mit den agilen Werten wenig zu tun haben.

Ein wichtiger Teil von Agilität fehlt – nämlich das richtige Mindset der Mitarbeiter. Äußere Indikatoren bedeuten nicht immer, dass eine agile Kultur auch wirklich gelebt wird. Oftmals fehlen Werte wie Respekt, Offenheit, ein Teamgedanke oder das wirkliche Verständnis für den Kunden. Deshalb ist es immer wichtig, dass Mitarbeiter intrinsisch – also aus sich heraus – für eine Veränderung motiviert sind und ihnen nicht extern neue Arbeitsmodelle "übergestülpt" werden. Intrinsisch motiviert zu sein bedeutet, den Sinn und Zweck einer Sache zu verstehen und es deshalb anwenden zu wollen.

Kategorie 2: Fließende Systeme

Die Selbstorganisation in diesen Teams ist agil und menschenorientiert. Diese Systeme ändern sich ständig, entwickeln sich weiter und sind sehr flexibel. Gleichzeitig gibt es Regeln, die das Zusammenarbeiten strukturieren, ohne Flexibilität einzuschränken. Man kann von "richtigen" agilen, selbstorganisierten Teams sprechen, die ihre

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Situation ständig hinterfragen und innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen verbessern, um optimale Leistungsfähigkeit zu ermöglichen.

Kategorie 3: Chaotische Systeme

Teams, die in sogenannten chaotischen Systemen organisiert sind, begegnet man häufig. Diese Systeme sind sehr instabil und befinden sich oft in der Auflösung. Im Idealfall entwickeln sie sich hin zu der zweiten Kategorie. Ansonsten werden sie aus der Entmutigung entweder zu starren Systemen (Kategorie 1) oder lösen sich auf. Denn auf Dauer kann ein solch chaotisches System nicht bestehen. Oftmals findet man diesen Zustand bei ganz neuen Teams, Startups oder in Teams, die zu groß sind und es nicht schaffen, sich entsprechend zu organisieren. Die Teams haben ihren Arbeitsrhythmus noch nicht gefunden und schaffen es nicht, den Überblick über all die Neuerungen zu erhalten und sich wirklich selbst zu organisieren.

Selbstorganisierte Teams entwickeln

Welche Voraussetzungen muss ich als Führungskraft schaffen?

Die Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit bei gleichzeitiger Stabilität der Teams in fließenden Systemen sind von hohem Wert für jedes Unternehmen. Wie empfehlen daher, die Kategorie 2 als System anzustreben. Ein Charakteristikum dieser Teams ist die Veränderung. Auf Basis ihrer Erfahrungen und ihrer Umwelt verändern selbstorganisierte Teams ständig ihre Strukturen. Dabei werden spezifische Regeln immer eingehalten, sodass eine eigene, team-spezifische Ordnung entsteht, die Fokussierung fördert und das Abdriften in chaotische Systeme verhindert.

Trotzdem existiert keine finale Vision dieser Ordnung und sie ist auch nicht notwendig oder gewollt. Für Führungskräfte ist es wichtig, zu wissen, dass man diese Veränderungen nicht aufzwingen kann. Eine begleitende Erklärung und ständige Kommunikation ist weitaus effektiver und motiviert den Mitarbeiter intrinsisch, sich weiterzuentwickeln.

Mitarbeiter sollten zu jedem Zeitpunkt verstehen, warum etwas gemacht wird und welchen Nutzen z.B. ein bestimmter Wert wie Transparenz hat. Nur wenn ein Team weiß, warum eine Retrospektive wertvoll ist oder weshalb eine kontinuierliche Verbesserung stattfinden soll, wird es von selbst diese Meetings fordern, aktiv partizipieren und weiterentwickeln.

Diese internen Veränderungsprozesse sind dabei weitaus produktiver und nachhaltiger als jede von außen kontrollierte Anpassung. Vorschläge aus dem Team heraus werden immer besser angenommen als vorgegebene Maßnahmen durch den Manager. Der Einsatz von Visualisierungstechniken beispielsweise sollte nicht vom Management vorgegeben, sondern durch das Team gewollt sein. Nur dann werden sie als wertvolles Arbeitsmittel gesehen und entsprechend genutzt und gepflegt. Dies kann z.B. in Form von Workshops geschehen, in denen spielerisch mit verschiedenen Techniken experimentiert wird. Danach kann das Team die für sich passende Option selbst wählen.

Eine solche Veränderung zu erzwingen ist für Führungskräfte schwer bzw. unmöglich. Boris Gloger und Dieter Rösner haben einige Voraussetzungen identifiziert, die eine intrinsische Veränderung begünstigen ("Selbstorganisation braucht Führung", Gloger et al., 2014). Diese möchten wir Ihnen im Folgenden vorstellen und um unsere eigenen Gedanken und Erfahrungen ergänzen.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

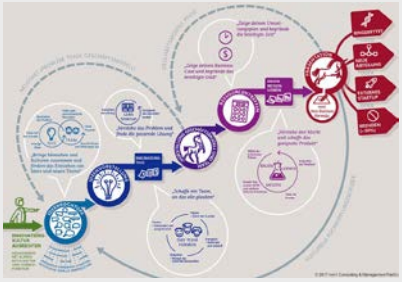
Voraussetzungen, die intrinsische Veränderungen begünstigen

1. Das Team benötigt eine existenzielle **Mission**. Die Wichtigkeit des Ziels erhöht die Motivation und das Selbstwertgefühl des Teams. Das kann z.B. ein bestimmtes Produkt sein, für das das Team verantwortlich ist, wie ein Event, das vorbereitet und organisiert werden muss. Ein Forschungsauftrag oder Marketingkampagnen können ebenso ein wichtiges Ziel darstellen. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, dass die Führungskraft die Kommunikationsstärke besitzt, die Mitarbeiter für ein Ziel zu begeistern. Das Ziel stellt dann den Gradmesser dar, an dem sich alle Veränderungen ausrichten. Deshalb sollte die Wichtigkeit allen bewusst sein.

2. Es muss einen gewissen **Anpassungsdruck** geben. Dieser zeigt sich oft durch Kundenwünsche oder Neuerungen der Wettbewerber. Dieser Druck beantwortet oft die Frage nach dem Warum und gibt dem ganzen einen Sinn. Ein Grund hilft dem Team, auch in schwierigen Zeiten weiterzumachen und Disziplin aufzubringen. Im unternehmerischen Kontext ist dies oft, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf eine lange Sicht hin zu gewährleisten. Das kann in einem agilen Projekt z.B. die Einführung eines neuen innovativen Produkts sein, um sich gegenüber den Mitbewerbern abzusetzen. Ist allen Beteiligten bewusst, dass dieses Produkt wichtig für die Zukunft des Unternehmens ist, so sind alle bereit, auch einen Schritt mehr zu machen.

   Die innere Bereitschaft zur Anpassung ist in diesem Zusammenhang ebenfalls wichtig. Eine Führungskraft sollte Mitarbeitern beibringen, dass Veränderung etwas Positives ist. Veränderung an sich ist unvermeidbar. Wer allerdings früh und proaktiv mit Verbesserungen beginnt, hat die Möglichkeit, diese nach den eigenen Wünschen zu gestalten und anzupassen. Oftmals reagieren Unternehmen zu spät auf sich verändernde Umgebungen und müssen dann mit der notwendigen, unbefriedigenden Lösung leben.

3. Darüber hinaus müssen neue Strukturen und Regeln schnell akzeptiert und in das System integriert werden. Es muss für Mitarbeiter einfach sein, neue Ideen einzubringen, zu äußern und in einem kleinen Rahmen auszuprobieren. Führungskräfte sollten einen geschützten Raum dafür schaffen. Dies kann z.B. durch sogenannte Exploration Days geschehen. Das sind Tage, an denen Mitarbeiter ihre eigenen Ideen einbringen können, damit experimentieren und anschließend Ergebnisse präsentieren dürfen.



Mit schlanken Strukturen so agil und kreativ wie Startups arbeiten

Egal ob Startup, KMU oder Konzern: Ein Unternehmen ist heute nur dann erfolgreich, wenn es schnell die richtigen Innovationen liefert. Die Berater von mm1 Consulting & Management haben das früh erkannt und aus der Beschäftigung mit der Methode Lean Startup ihr Vorgehen "Corporate Lean Startup" entwickelt …

› zum Artikel

Eigenschaften selbstorganisierter Teams

Neben der ständigen Veränderung und Verbesserung haben fließende Systeme weitere Eigenschaften, die sie von anderen sozialen Strukturen abgrenzen: Komplexität, innere Führung und Autonomie.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Komplexität

Die Teilnehmer des Systems sind in sich ständigen wechselseitigen Beziehungen und Interaktionen miteinander vernetzt (Gloger und Rösner, 2014). Jeder hängt mit jedem zusammen. Zudem ist jeder Teilnehmer ebenfalls ein in sich komplexes System.

! Als Manager müssen Sie lernen, zu akzeptieren, dass sowohl das Team insgesamt, als auch jeder Teilnehmer an sich komplex und nicht zuverlässig vorhersehbar sind. Deshalb müssen Sie zwei Eigenschaften besonders weiterentwickeln: zuhören und lernen.

Nur wenn Sie Ihren Mitarbeitern genau zuhören, lernen Sie ihre Probleme auch wirklich kennen. Nur so können Sie individuell auf jedes einzelne Problem eingehen und die beste Lösung finden. Sie ersparen sich unerwünschte Nebeneffekte, die bei One-size-fits-all-Ergebnissen oftmals aufkommen und sichern sich gleichzeitig das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter.

Innere Führung bzw. wechselnde Expertise

In cross-functionalen Teams haben alle Mitarbeiter unterschiedliche Stärken und ein unterschiedliches Wissen. Deshalb hat – je nach Aufgabe – jeder einmal die Möglichkeit, den führenden Part in der fachlichen Hinsicht zu übernehmen. Die Führung innerhalb eines Teams wechselt, je nachdem, welches Mitglied die beste Kompetenz zu dem betreffenden Thema hat. Alle Mitglieder des Systems sind potentielle Gestalter und Führer. Dieses Merkmal hebt die Trennung zwischen Selbstorganisation und Führung auf.

! Akzeptieren Sie als Manager, dass innerhalb des Teams eine fachliche Führung existiert. Gleichzeitig müssen Sie Ihre Mitarbeiter weiterbilden und ermutigen, sich fachliches Know-how anzueignen, damit die Möglichkeit der fachlichen Führung weiter besteht. Zudem sollte jeder Ihrer Mitarbeiter zu einem bestimmten Zeitpunkt einmal eine fachliche Führung übernehmen können.

! Fördern Sie Wissenstransfer innerhalb des Teams. Pair Programming hat sich im Softwarebereich dabei als sehr gute Möglichkeit bewiesen. Community of Practices helfen Mitarbeitern, Wissen weiterzugeben und auszutauschen (siehe dazu "PM-Community-of-Practice: So teilen Projektleiter ihr Praxiswissen effektiv", Projekt Magazin, Ausgabe 12/2014). Seien Sie sich bewusst, dass ins Lernen auch eine gewisse Zeit investiert werden muss.

Autonomie

Selbstorganisierte Teams sind autonom und lassen sich nicht direkt von außen führen. Wenn man ein Team die Erlaubnis gibt, sich selbst zu gestalten, kann man nicht gleichzeitig darauf bestehen, dass es sich an die eigenen Vorstellungen hält. Es ist sinnvoll und durchaus legitim, Anreize und Schwachpunkte aufzuzeigen. Als Führungskraft darf man aber nicht dem Hang nachgeben, auf die Umsetzung dieser Vorschläge zu bestehen. Oft hat das Team ganz eigene Gründe, etwas (nicht) anzunehmen, denen Sie sich nicht bewusst sind. Als Führungskraft ist es wichtig, sich das immer wieder vor Augen zu rufen und diese Dynamik zu unterstützen.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

! Auch wenn es vielen Managern schwerfällt, die Zügel aus der Hand zu geben, lohnt es sich dennoch: Autonome Teams bedeuten auch eine Entlastung für Sie als Manager. Sie müssen nicht in jedem Bereich die Fachexpertise haben. Sie geben das Was und das Warum vor, das Wie entscheidet das Team.

Warum Führung in selbstorganisierten Teams nicht überflüssig wird

Manager bleiben die Führenden – was sich ändert sind die Führungsaufgaben

Bisher haben Sie erfahren, wie agile Teams funktionieren und welche Eigenschaften sie haben. In agilen Organisationen ist es Aufgabe der Führungskraft, die Rahmenbedingungen und Strukturen zu schaffen, die die Mitarbeiter benötigen, um ihre Aufgaben zu bewältigen. Es ist nicht die Aufgabe der Führungskraft, den Menschen zu sagen, wie sie etwas erledigen sollen oder sie zu kontrollieren.

! **Teamzusammenhalt, Zusammenarbeit und Kollaboration – sich gegenseitig helfen!** Führung sollte im agilen Umfeld als Einladung zur Zusammenarbeit verstanden werden, denn nur dann sind agile Methoden erfolgreich. Deshalb sollten Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter in Entscheidungen einbinden, sie aber auch motivieren, untereinander zusammen zu arbeiten, gemeinsam Aufgaben zu übernehmen und voneinander zu lernen.

3 Hauptfaktoren als Stellschrauben

Führung als Managementfunktion soll die Rahmenbedingungen schaffen, die die Mitarbeiter benötigen, um ihre Aufgaben zu bewältigen und die sie dazu einladen, die Umsetzung eines großen Vorhabens mitzugestalten. Für uns machen folgende drei Hauptfaktoren diese Einladung erst möglich: **Motivation, Kommunikation** und **Erfolgskultur**. Motivation dient dabei als Treiber für Selbstorganisation, Kommunikation als Ermöglicher und Erfolgskultur als Belohnung und Trigger, um weiterzumachen. Alle drei Punkte liegen im Einflussbereich eines jeden Managers, egal auf welcher Hierarchiestufe er sich befindet.

Motivation

Eines der größten Herausforderungen für Führungskräfte ist es, Mitarbeiter dauerhaft für ihre Arbeit zu motivieren. Wie lässt sich das Problem lösen, wenn Menschen nicht mehr mit materiellen Anreizen zu motivieren sind? Die meisten Menschen haben einen bestimmten Beruf ergriffen, weil ihnen die Arbeit Spaß macht und sie ihre Interessen einbringen und entfalten können. Diese intrinsische Motivation größtmöglich zu fördern ist eine Aufgabe der Führungskraft.

Motivationsfaktor 1: Sinn und Anerkennung

Angehörige der Generation Y arbeiten heutzutage nicht mehr nur für Geld und Dienstwagen. Sinn und Anerkennung sind für sie entscheidender. Die Aufgabe der Führungskraft ist es daher, diese beiden Dinge in ihrer Tätigkeit im Unternehmen aufzuzeigen. Wenn Sie es schaffen, Ihren Mitarbeitern einen Sinn, in dem was sie bei Ihnen tun, aufzuzeigen, werden sie Ihnen folgen. Sie wollen dabei wachsen und richtig gut in dem werden, was sie tun.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

! Teilen Sie Ihren Mitarbeitern nicht einzelne kleine Aufgaben zu. Viel effektiver ist es, wenn Kollegen für ein gesamtes Aufgabenpaket verantwortlich sind und deren Ausmaß und den Einfluss des Einzelnen an der Gesamtarbeit selbst miterleben können. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter an der gesamten Wertschöpfungskette teilnehmen.

Motivationsfaktor 2: Teamzugehörigkeit

Sich mit anderen verbunden zu fühlen, hat einen ähnlich hohen Stellenwert. Die Arbeit ist mehr und mehr auch zu einem sozialen Umfeld für Menschen geworden. Auch das sollten Sie mit Ihrem Führungsstil beeinflussen.

! Ich rate jeder Führungskraft im agilen Umfeld, sich Zeit für das Team zu nehmen und sich wirklich für die Menschen in dem Team zu interessieren. Ehrliches Interesse ist unabdingbar in der Bildung einer vertrauensvollen Beziehung zueinander.

Ein großer Teil der Arbeitszeit einer Führungskraft sollte deshalb in persönlichen Gesprächen mit Mitarbeitern verbracht werden. Die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem sind inzwischen fließend und ein Chef sollte verstehen, was die individuellen Interessen und Charaktereigenschaften seiner Mitarbeiter sind, um diese auch im beruflichen Umfeld zu respektieren. Es nützt z.B. nichts, einen Menschen, der sehr heimatverbunden ist und gerade Nachwuchs bekommen hat, ständig auf Dienstreisen zu schicken. Das führt dauerhaft zu Unmut und dem Gefühl, von der Führungskraft nicht verstanden zu werden.

Normalerweise haben Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitern gegenüber – besonders den Neueinsteigern – einen Entwicklungsvorsprung und nehmen dadurch durchaus eine Vorbildfunktion ein. Machen Sie Ihren Mitarbeitern deutlich, warum Sie selbst dort arbeiten. Welchen Sinn sehen Sie in Ihrer Rolle und Ihrer Funktion?

! Ermutigen Sie Ihr Team, die eigenen Werte und Visionen in die Arbeit einzubringen. Nehmen Sie sich Zeit, die Vision gemeinsam zu entwickeln. Das kann z.B. in einem eigens dafür angelegten Workshop geschehen, in dem man sich auf Werte in der täglichen Zusammenarbeit einigt. Auch Retrospektiven sind nützliche Werkzeuge, um ein Teamgefühl herzustellen.

Des Weiteren sollten Sie Ihre Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse einbinden, um die Zielidentifikation und das Gefühl, sich selbst einbringen zu können, zu erhöhen. Ein Team sollte auch als ein Team agieren und entscheiden können.

Kommunikation

Selbstorganisation ist nur möglich, wenn eine Kommunikation stattfinden kann. Sonst können sich Mitarbeiter untereinander nicht absprechen und abstimmen. Man kann nicht nicht kommunizieren – das besagt schon das erste Axiom der Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick. Kommunikation findet also in jedem Fall statt. Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass sie möglichst effizient, transparent und sichtbar wird, um alle auf dem gleichen Wissensstand zu halten.

! Fördern Sie als Führungskraft deshalb den Dialog. Ein tägliches Abstimmungsmeeting wie das Daily kann eine einfache und effiziente Möglichkeit sein, sich kurz auf den neusten Stand zu bringen.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Kommunikationsregeln sind nützlich für das Miteinander

Respekt ist eines der wichtigsten Merkmale funktionierender Kommunikation. Jeder darf reden; jeder Beitrag ist wertvoll. Offenheit sollte in Teams selbstverständlich sein. Jeder sollte sagen dürfen, was er wirklich denkt. Niemand, der für den Erfolg wichtig ist, darf ausgeschlossen werden.

! Gestalten Sie die Rahmenbedingungen in Ihrem Umfeld so, dass alle sich wohlfühlen. Transparenz und Fairness bilden dabei die Grundpfeiler für eine allgemeine Akzeptanz im Team. So schaffen Sie Orientierung und Sicherheit.

Führungskräfte in agilen Organisationen können dabei auf eine Auswahl an Mitteln und Tools zurückgreifen, um Strukturen für eine funktionierende Kommunikation zu schaffen, z.B.:

- **Teamräume** reduzieren die Barriere für effektive, schnelle und einfache Kommunikation.
- **Gute Moderatoren** schaffen es, Meetings effizienter und zielorientierter zu gestalten.
- **Regelmäßige agile Events**, wie z.B. Dailys oder Plannings in Scrum, bieten immer wieder die Möglichkeit zur Kommunikation im ganzen Team. Damit repräsentieren Sie einen der größten Vorteile der Agilität und sollten von Führungskräften wertgeschätzt und intensiv genutzt werden.
- **Timeboxing** sorgt dabei für zeitliche Strukturen, fördert die Fokussierung und stellt eine hohe Effizienz sicher.

Ihrer Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt und es ist oftmals eine gute Idee, Mitarbeiter nach ihren Ideen und Vorstellungen zu fragen.

Achtung und Wertschätzung schlägt Geld und Statussymbole

Besonderer Aspekte der Kommunikation in Organisationen sind Anerkennung und Bestätigung. Hier kommt der Führungskraft eine besondere Rolle zu. Der Ausdruck von Achtung und Wertschätzung für die Arbeit der Angestellten kann zu einem hohen Grad an positiver Stimmung beitragen und die Identifikation mit dem Unternehmen und Team erhöhen. Das Gefühl, gebraucht und geschätzt zu werden, ist Geld und Statussymbolen bei den meisten Menschen übergeordnet.

Führungskräfte sollten deshalb die Möglichkeit, das Team und besondere Leistungen zu loben, ständig nutzen. Das kann im Kleinen passieren, z.B. durch ein kurzes "Das habt ihr gut gemacht" oder "Das hat mir sehr gut gefallen". Für viele ist es aber auch eine besondere Form der Wertschätzung, wenn sich höherrangige Führungskräfte die Zeit nehmen, eines der Review-Meetings zu besuchen und dort dem Team ein Lob auszusprechen und Feedback zu geben.

Erfolgskultur

Die Hauptgünde für die Einführung agiler Managementmethoden sind v.a. eine höhere Effektivität, Effizienz, Schnelligkeit und damit einhergehend ein erfolgreicheres Unternehmen. Teams, die es schaffen, Methoden wie Scrum richtig anzuwenden und ihre eigenen Regeln und Strukturen zu erschaffen, werden mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit die positiven Aspekte von agilen Methoden erfahren und erfolgreich sein.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Feiern Sie Erfolge mit dem Team!

Erfolg macht sexy! Erfahrungsgemäß werden Sie mit einem agilen Team näher am Markt sein, schneller auf Kundenwünsche reagieren und so schließlich auch Ihre Ziele erreichen. Sie werden den Trend vorgeben statt ihm zu folgen. Erfolgreiche Teams gewinnen immer mehr an Selbstbewusstsein, entwickeln einen Teamspirit und Ehrgeiz, der sie wie eine selbstverwirklichende Prophezeiung erfolgreich bleiben lassen. Führungskräfte sollen dieses Erfolgsgefühl als Unternehmenskultur etablieren. Deshalb ist es ganz wichtig, das Ende eines Projekts mit dem Team zu feiern.

! Planen Sie ein Budget für ein gemeinsames Teamessen oder ein Teamevent ein. Probieren Sie ruhig mal was Neues und kommen Sie aus der Komfortzone: Geocaching, Paintball, Kochkurse usw. – lassen Sie Ihrer Kreativität freien Lauf.

Gemeinsame Teamevents fördern auch wieder die Teambildung und soziale Strukturen. Eine andere Möglichkeit ist es, das Team durch materielle Anschaffungen zu belohnen. Wichtig ist es, hier nicht einzelne Anreize zu setzen, sondern z.B. eine besondere Software, ein Whiteboard mit speziellen Funktionen o.ä. als Belohnung zu wählen, das dem ganzen Team nutzt.

Ist man an Erfolg gewöhnt – hat man einmal "Blut geleckt" – möchte man mehr. Menschen wollen erfolgreich sein und daraus Anerkennung ziehen. Sie entwickeln Ehrgeiz. Richten Sie als Führungskraft deshalb ihr Augenmerk (auch) auf das, was bereits gut funktioniert und loben Sie die Mitarbeiter. Belohnung muss nicht immer materiell geäußert werden. Menschen lieben Geschichten. Lassen Sie Ihr Team ihre Geschichte erzählen. Ermöglichen Sie Teammitgliedern z.B. auf einer Konferenz über das erfolgreiche Projekt und die gemeisterten Schwierigkeiten zu berichten. Das kann auch im Kleinen innerhalb des Unternehmens passieren.

Nur aus Fehlern lernt man

Eine erfolgreiche Unternehmenskultur zeichnet sich auch durch die herrschende Fehlerkultur aus. Das Gebot jeder Retrospektive in Scrum ist, dass jeder sein Bestes gibt. "Unabhängig davon, was wir heute entdecken, verstehen und glauben wir aufrichtig, dass in der gegebenen Situation, mit dem verfügbaren Wissen und Ressourcen und unseren individuellen Fähigkeiten, jede(r) sein Bestes getan hat" (deutsche Übersetzung von Kerth, 2001).

Eine funktionierende Fehlerkultur setzt voraus, dass man nicht den Schuldigen sucht. Als Führungskraft darf ich aber erwarten, dass ein Teammitglied Verantwortung übernimmt und aus seinen Fehlern lernt. Ist es Mitarbeitern erlaubt, Fehler zu machen, so trauen sie sich auch, etwas Neues auszuprobieren. Experimente sollten daher in allen Organisationen willkommen sein. Versagen ist menschlich und ein Experiment zu starten ist besser als gar nichts zu tun. Unternehmen können sich heutzutage nicht mehr auf dem Status Quo ausruhen, sondern müssen sich kontinuierlich verbessern und weiterentwickeln. Das sollte bereits im Kleinen gelebt werden und oftmals entstehen aus Experimenten großartige Ideen für weitere Produkte. Niemand kennt die aktuelle Lage des Unternehmens besser als die Menschen, die tagtäglich dort arbeiten.

! Als Führungskraft sollten Sie Ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, etwas auszuprobieren. Z.B. können Sie ihnen erlauben, einen gewissen Teil der Arbeitszeit in eigene Projekte zu investieren oder Schulung in Kreativtechniken sowie Entwicklungsmethoden ermöglichen.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter immer wieder nach ihrer Meinung. Je nachdem, wie die vergangenen Erfahrungen des jeweiligen Teams sind, muss man dessen Mitglieder fortlaufend zu eigenem Denken und Kreativität motivieren.

! Leben Sie als Führungskraft daher eine offene und experimentierfreudige Einstellung vor und probieren Sie selbst regelmäßig neue Dinge aus.

Fazit

In diesem Artikel haben Sie erfahren, was agile, selbstorganisierte Teams sind und welche Eigenschaften sie besitzen. Daraus ergibt sich eine Struktur, die die Entfaltung dieser Charakteristika fördert und die von Führungskräften gestaltet werden kann und sollte. Genauso wichtig wie diese Hard Facts sind aber auch die Soft Skills, die Manager unterstützen und entwickeln sollten. Eine agile Kultur sollte in Form von hoher Motivation, regelmäßiger Kommunikation und einem starken Willen zu Erfolg gelebt werden.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Selbstorganisation Führung braucht. Aber eine andere Führung. Führung in selbstorganisierten Teams soll:

- Sinn schaffen und das Warum beantworten,
- das Team im Teambuildingprozess bestmöglich unterstützen,
- den organisatorischen Rahmen für Kommunikation schaffen,
- Erfolge feiern und Fehler erlauben.

Das agile Führungssystem bietet heutigen Führungskräften viele neue Möglichkeiten, ihren Führungsstil individuell zu gestalten und den persönlichen und individuellen Aspekt der Führung mehr zu betonen. Ein Teil der Verantwortung liegt jetzt beim Team und das sollten heutige Führungskräfte verstehen, akzeptieren und fördern. Die neue Rollendefinition von Führung kann für viele Führungskräfte auch eine Erleichterung bedeuten, wenn sie bereit sind, sich auf diese neue Art zu arbeiten einzulassen. Fehler dürfen gemacht werden, denn auch agile Führungskräfte sind nicht perfekt. Doch das Gute ist: Agile Führung kann man lernen!

Literatur

- Gabler Wirtschaftslexikon: *"Führung"*, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168, *zuletzt geprüft am 25.06.2018*
- Gloger, B. und Rösner: *"Selbstorganisation braucht Führung",* Carl Hanser Verlag GmbH & Co KG, München 2014
- Gloger, B, Mittermayr, R., Opelt, A., Pfarl, W.: "*Der agile Festpreis",* Carl Hanser Verlag GmbH & Co KG, München 2017
- Häusling, A.: "*Agile Organisationen*", Haufe, Freiburg im Breisgau 2017
- Hofert, S.: "*Das agile Mindset*", Springer-Verlag GmbH, Heidelberg 2018
- Kerth, Norman L.: "Project Retrospectives: A handbook for a team review", Dorset House Publishing Co Inc.,U.S. 2001
- König, E. und Volmer, G.: "*Handbuch systemische Organisationsberatung*", Beltz, 1. Auflage, Weinheim 2008

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Wie führe ich als ScrumMaster? Führungsstile für die Praxis

Scrum ist derzeit das wohl am weitesten verbreitete agile Management-Rahmenwerk. Es definiert in seinen Grundzügen eine sehr überschaubare Anzahl an Rollen, Artefakten und Meetings. Eine Kernrolle, die Scrum definiert, ist die des "ScrumMasters". In dem vorliegenden Beitrag möchte ich die wesentlichen Merkmale dieser Rolle beleuchten und zwei Führungsstile vorstellen, die sich nach meiner Erfahrung für die Ausübung dieser Rolle besonders gut eignen. Zudem möchte ich zeigen, welche wesentlichen Unterschiede zwischen dem ScrumMaster und dem "traditionellen" Projektmanager bestehen und auf was man beim Wechsel in die Rolle eines agilen Managers besonders achten sollte.

Autor

Susanne Bartel

Dipl.-Ing. (BA), PM-Beraterin und Coach, Certified ScrumMaster, zertifiziert nach PMI und Prince2

Kontakt:
susanne.bartel@yourprojectzone.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Der ScrumMaster – ein kurzer Überblick

Der im Jahr 2011 aktualisierte "Scrum Guide" (Schwaber; Sutherland, 2011) beschreibt die Rolle des ScrumMasters wie folgt: "Der ScrumMaster ist verantwortlich, sicherzustellen, dass Scrum verstanden und umgesetzt wird. ScrumMaster erreichen dies indem sie sicherstellen, dass das Scrum-Team die Scrum-Theorie, -Praktiken und -Regeln einhält. Der ScrumMaster ist ein "Servant Leader" für das Scrum-Team. Er hilft denjenigen außerhalb des Teams zu verstehen, welche ihrer Interaktionen hilfreich sind, und welche nicht. Der ScrumMaster unterstützt alle Beteiligten, diese Interaktionen zu verändern, um den durch das Scrum-Team erzeugten Wert zu maximieren."

Der ScrumMaster unterstützt also zuallererst das Entwicklungsteam. Dabei ist ein wesentlicher Schwerpunkt seiner Arbeit, das Team auf dem Weg zur Selbstorganisation und zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit zu unterstützen. Interessant dabei ist: Ein guter ScrumMaster macht sich über kurz oder lang in der Rolle des Organisators "überflüssig", da ein sehr gut eingespieltes und reifes Scrum-Team die Organisation selbst übernehmen wird. Dann wird der ScrumMaster das Team eher in der Rolle eines Coaches begleiten und es bei seiner weiteren kontinuierlichen Verbesserung unterstützen.

Weiter ist der ScrumMaster dafür verantwortlich, Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Dazu schreibt der Scrum-Experte Ralf Wirdemann: "Der ScrumMaster steht hinter dem Team, schützt es vor negativen Einflüssen von außen und beseitigt alle Hindernisse, die sich dem Team in den Weg stellen. So bewahrt er beispielsweise das Team vor neuen Anforderungen, die der Product Owner dem Team während der aktuellen Iteration aufdrücken will. Das ist nicht erlaubt und muss vom ScrumMaster unterbunden werden. Oder er wehrt Aufgaben ab, die an das Team aus anderen Teilen der Organisation herangetragen werden, aber nichts mit dem Projekt zu tun haben". (Scrum – eine Einführung, Projekt Magazin 21/2009)

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Veränderungen begleiten

Selbstverständlich läuft die Arbeit eines Scrum-Teams nicht ohne Konflikte ab. Gerade in der Einführungsphase von Scrum wird meist sogar ein wesentlich höheres Konfliktpotential vorhanden sein – neue Rollen, Werte und Verhaltensweisen schüren Konflikte, z.B. bezüglich der Aufteilung der Arbeit unter den Teammitgliedern oder dem Druck auf Spezialisten, ihr Wissen zu teilen. Diese Konflikte können dabei sowohl innerhalb des Teams als auch zwischen dem Team und seiner Umgebung (z.B. dem nicht-agilen Rest der Firma) auftreten. Dies ist ein wichtiges Betätigungsfeld für den ScrumMaster.

! An dieser Stelle gilt: Der ScrumMaster unterstützt das Team im Erkennen und Lösen von Konflikten in der Team-Zusammenarbeit – für das Team löst er diese jedoch nicht. So wird er typischerweise das Team auf unterschwellige Konflikte aufmerksam machen ("den Finger in die Wunde legen") und es dabei unterstützen, eigene Kompetenzen und Spielregeln zur Konfliktlösung aufzubauen.

Kenntnisse im Bereich des Konflikt- und Beziehungsmanagements sind für den ScrumMaster hilfreich, die bei Bedarf auch durch Weiterbildungen ausgebaut werden sollten. Außerdem ist in diesem Zusammenhang wichtig, dass der ScrumMaster in seiner Rolle glaubhaft und integer ist und ihm die Teammitglieder Vertrauen entgegenbringen.

Genau dafür möchte ich nachfolgend zwei Führungsstile vorstellen, die sich nach meiner Erfahrung für die Rolle des ScrumMasters besonders gut eignen: Zum einen der Führungsstil "Servant Leader – Führen durch Dienen" sowie der Führungsstil "Creative Manager – Kreativer Manager".

Servant Leadership – Führen durch Dienen

In den meisten Beschreibungen der Rolle des ScrumMasters wird dieser als ein "Servant Leader" bezeichnet. Doch was bedeutet dies konkret? Der Stil "Führen durch Dienen" (Servant Leadership) basiert ursprünglich auf der Arbeit von Robert Greenleaf aus den siebziger und achtziger Jahren, die von vielen Akademikern aufgegriffen und weitergeführt wurde. Unter den "klassischen" Führungsstilen ist er am ehesten dem kooperativen Führungsstil zuzuordnen.

Greenleaf selbst meinte, dass die Überzeugungskraft den Servant Leader am deutlichsten von den anderen Führungsstilen unterscheidet. Dies ist auch im Falle des ScrumMasters ein wesentlicher Faktor, da es keine hierarchische Führung gibt, sondern der ScrumMaster als Teil des Teams "auf Augenhöhe" agiert (laterales Führen). Damit verfügt der ScrumMaster über keine Führungsbefugnis (z.B. durch eine vorgesetzte Position) und muss sein Team durch Überzeugungskraft dazu bewegen, ihm zu folgen.

In der ursprünglichen Literatur sind die dem Servant Leader eigenen Kompetenzen und Eigenschaften nur lose und nicht konsistent definiert. Eine von Russel und Stone veröffentlichte Studie (Russel, Stone, 2002) analysiert und systematisiert diese in neun funktionale Charaktereigenschaften und elf begleitende Eigenschaften. Diese neun Eigenschaften, die den ScrumMaster bei seiner Arbeit unterstützen können, stelle ich nachfolgend mit Beispielen vor:

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- **Vision** – die Fähigkeit, die Zukunft voraussehen und zu entwerfen.

  Während die Produktvision die Domäne des Product Owners ist, kann der ScrumMaster eine klare Vision für das Team entwickeln und transportieren.

- **Aufrichtigkeit und Integrität** – Aufrichtigkeit und Offenheit sind wesentliche Charaktereigenschaften, um als Servant Leader glaubhaft zu sein. Integrität bedeutet insbesondere, ethisch und nach geltenden moralischen Werten zu handeln.

  Nur aus einer starken persönlichen Position heraus wird ein ScrumMaster in der Lage sein, auch unbequeme Punkte offen und ehrlich anzusprechen. Durch das offene Kommunizieren wird er Vertrauen bei seinem Team und dem Management erwerben.

- **Vertrauen** – Servant Leader wecken das Vertrauen anderer in ihre Werte und Fähigkeiten. Als vertrauenswürdig angesehene Leader wird man bei Entscheidungsfindungen mehr Zuversicht entgegenbringen. Um Vertrauen aufzubauen, muss ein Leader sich um seine Mitarbeiter sorgen und stets integer agieren.

  Nur wenn der ScrumMaster Vertrauen in der Organisation genießt, werden ihm (und dem Team) eher die nötigen Freiräume eingeräumt und autonome Entscheidungen ermöglicht.

- **Service** – diese Eigenschaft liegt im Kern von Servant Leadership und basiert darauf, anderen und der Sache zu dienen (im Gegensatz zu Egoismus und Eigennutz).

  Der ScrumMaster stellt sich voll in den Dienst des Teams (Service), beispielsweise indem er sich aller Hindernisse annimmt. Er wird sein Handeln stets daran orientieren, sein Team voranzubringen, ohne sich selbst in den Vordergrund zu stellen.

- **Vorbildwirkung (Modeling)** – mit gutem Beispiel vorangehen, wobei Taten mehr zählen als Worte.

  Die Adaption eines agilen, selbstorientierten Arbeitsansatzes durch das Team kann nur gelingen, wenn der ScrumMaster zum einen angestrebte, neue Verhaltensweisen selbst vorlebt und gleichzeitig die nötige Glaubwürdigkeit und Integrität besitzt, andere "auf diese Reise mitzunehmen".

- **Wegbereitung (Pioneering)** – Servant Leaders müssen außergewöhnliche "Change Agents" sein. "Alle Führungspersönlichkeiten hinterfragen den Prozess. Sie sind Pioniere – Leute die willig sind, Neuland zu betreten. Sie sind bereit, Risiken in Kauf zu nehmen, zu erfinden und zu experimentieren, um neue und bessere Wege zu finden, bestimmte Dinge zu tun." (Russel und Stone, 2002).

  Verbesserungen in Scrum werden durch "Inspect and Adapt" angetrieben, also durch eine kontinuierliche Reflektion und Anpassung bzw. Weiterentwicklung. Dafür benötigt der ScrumMaster u.a. eine gewisse Risikobereitschaft (zu der er auch das Team ermutigen muss), um ausgetretene Pfade zu verlassen und neue, mitunter radikale Dinge zu versuchen.

- **Wertschätzung anderer** – Servant Leaders wertschätzen, ermutigen und umsorgen ihnen anvertraute Mitarbeiter deutlich und sichtbar. Die Beziehungen zu anderen und die Sorge um deren Interessen hat hohe Priorität.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ScrumMaster müssen für ihre Arbeit eine starke Wertschätzung des Einzelnen sowie des Teams aufbringen. Dann kann der ScrumMaster auch das nötige Vertrauen aufbauen, um Freiräume für die Selbstorganisation zu schaffen.

- **Bevollmächtigung (Empowerment)** – Empowerment ist ein zentrales Element von Servant Leadership und betont die Teamarbeit.

  Indem der ScrumMaster das Team in seiner Selbstorganisation stärkt, werden die einzelnen Teammitglieder bevollmächtigt. Auf diese Weise führt der ScrumMaster seine Teammitglieder in die agile Welt ein. Dieser Multiplikator-Effekt wird auch erfolgreich bei der Einführung von Scrum in Organisationen genutzt.

Die elf identifizierten "begleitenden" Eigenschaften ergänzen und verstärken die neun funktionalen Merkmale. Sie sind keinesfalls zweitrangig, sondern oft nötige Voraussetzungen: Diese Eigenschaften sind im Einzelnen: Kommunikation, Glaubwürdigkeit, Kompetenz, (Produkt-)Verantwortung, Sichtbarkeit, Einfluss, Überzeugungskraft, Ermutigung, Zuhören, das Lehren bzw. Coachen sowie das Delegieren.

Creative Manager – der Kreative Manager

Ein weiterer relevanter Führungsstil in diesem Kontext ist der des "Creative Managers". Dieser Führungsstil wird aktuellen Entwicklungen in Organisationen gerecht, da Manager heute fähig sein müssen, in schnelllebigen Umgebungen zu arbeiten, über die sie deutlich weniger Kontrolle haben. Weiter müssen sie in der Lage sein, das Beste aus anderen herauszuholen. Die Rolle des kreativen Managers lässt sich als eine überwiegend moderierende definieren (Morgen et al., 2010).

Kreative Manager

- fördern und unterstützen eine offene, kollaborative Arbeitsatmosphäre und
- sehen einen Teil ihres Jobs darin, das Team vor unnötigen Unterbrechungen zu schützen.

Dies weist deutliche Parallelen zur Definition der ScrumMaster-Rolle auf. Dafür benötigen Kreative Manager folgende Kompetenzen und Eigenschaften:

- **Auffassungsgabe** – beispielsweise um Situationen aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu können, was Flexibilität im Denken benötigt. Dies bedeutet auch, die Logik und Belange die sich hinter den Positionen verschiedener Interessenvertreter befinden, nachzuvollziehen und entsprechend darauf eingehen zu können.

  Eine gute Auffassungsgabe wird dem ScrumMaster beispielsweise beim Lösen von Hindernissen hilfreich sein, wo oftmals Dinge sehr fachlich bzw. technisch diskutiert werden. Außerdem kann er dadurch Interessen gut ausgleichen, z.B. in einer Sprintplanung zwischen dem Product Owner und dem Team vermitteln.

- **Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiter** – der Kreative Manager ist für die Koordinierung sowie Unterstützung der kreativen Bestrebungen seines Teams zuständig und muss dem Team mehr Freiräume und Selbstbestimmtheit ermöglichen können. Außerdem sollte er interessante Entwicklungsmöglichkeiten für seine Mitarbeiter schaffen.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Für den ScrumMaster bedeutet dies in erster Linie Unterstützung der Selbstorganisation und das Schaffen von Freiräumen.

- **Eigeninitiative** – sowohl für die Weiterentwicklung des Teams insgesamt und seiner Mitglieder als Individuen als auch bezüglich des Erkennens und Nutzens zukünftiger Möglichkeiten (z.B. mittels Szenarios).

  Der ScrumMaster wird in der Regel selber die Initiative ergreifen müssen, wenn er Dinge im Interesse des Teams umsetzen möchte.

- **Vernetzung** – Förderung der Vernetzung des Teams intern und extern. Dies dient der Etablierung von Feedbackschleifen und erweitert den Wissensraum über "Communities of Practice".

  Der ScrumMaster wird das Team dabei unterstützen, den Horizont zu erweitern und auch extern den Austausch zu suchen, sowohl zu fachlichen Aspekten als auch zu agilen Methoden.

Nutzen dieser Führungsstile für den ScrumMaster

Beide Stile haben gemeinsame Elemente, jedoch verschiedene Schwerpunkte und sind somit als Ergänzung zueinander zu sehen. Zusammenfassend kann man feststellen, dass der Servant-Leader-Stil für den ScrumMaster besonders in seiner Funktion als "Treiber der Veränderung" sehr hilfreich sein wird. Damit kann er aus einer starken persönlichen Position heraus (Offenheit, Integrität, Glaubwürdigkeit) andere für gemeinsame Ziele begeistern und sie motivieren, aktiv daran mitzuarbeiten.

Die Eigenschaften des Kreativen Managers hingegen werden den ScrumMaster vor allem dabei unterstützen, das kreative und innovative Potential seines Teams zu nutzen und auszubauen. Zum anderen werden sie ihm helfen, neue und unkonventionelle Wege zu finden, Gegebenheiten zu ändern, identifizierte Hindernisse zu beseitigen und kreativ mit Widerständen gegen Veränderungen umzugehen.

Für verschiedene Situationen der passende Führungsstil

Der Servant-Leader-Stil ist somit gerade in der Einführungsphase von Scrum sehr gut geeignet, da es gerade in dieser Phase die größten Veränderungen zum Teil gegen starke Widerstände anzustoßen und umzusetzen gilt. Für die tägliche Arbeit des Teams können die Kompetenzen des Kreativen Managers sehr gut genutzt werden, um das Team in seiner Arbeit erfolgreicher zu machen. Je nach Situation lassen sich also verschiedene Schwerpunkte setzen.

Führungsstile müssen immer situativ angemessen sein. Wie bei den meisten kooperativen Führungsstilen werden auch hier durch die Einbeziehung des Teams Entscheidungsprozesse etwas länger dauern; dafür ergeben sich in der Regel qualitativ bessere Entscheidungen. In akuten Krisensituationen, in denen schnelles Handeln nötig ist, sollten Leader stärker autokratisch agieren.

Voraussetzungen für diese Art der Teamführung

Für die beiden vorgestellten Führungsstile muss eine geeignete Umgebung vorhanden sein – oder geschaffen werden. Dabei spielen die Kultur in der Organisation, die Hierarchie oder das Geschäftsfeld eine wesentliche Rolle.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Konflikte können sich schnell abzeichnen, oder diese Art von Führung kann sogar scheitern, wenn bestimmte Merkmale in einer Organisationsumgebung nicht vorhanden sind. Geeignete Umgebungen zeichnen sich wie folgt aus:

- Eher flache statt hierarchische Organisationsform
- Eine offene Unternehmenskultur
- Hochqualifizierte Teams in wissensintensiven Branchen (in diesem Fall wissen die Mitarbeiter selbst, was zu tun ist)
- Ein starkes Vertrauensverhältnis zwischen Management und den Mitarbeitern
- Teams müssen in einem gegebenen Rahmen autonom handeln und entscheiden dürfen (Selbstorganisation)
- Mitarbeiter sollten möglichst in einem hohen Grad ermächtigt sein (Empowerment)
- Kein Mikromanagement
- Relativ kleine Teamgrößen bis ca. zehn Personen (da ansonsten Schwierigkeiten insbesondere für die Kommunikation entstehen)
- Räumliche Nähe des Teams (verteilte Umgebungen sind natürlich möglich, aber erhöhen den Grad der Komplexität)

Neben den Voraussetzungen in der Organisation müssen auch die beteiligten Personen entsprechende Fähigkeiten / Eignungen mitbringen bzw. diese müssen gezielt entwickelt werden. Die in den obigen Abschnitten zum Servant Leader und Creative Manager genannten Kompetenzen bieten dazu Orientierungspunkte.

Wenn der traditionelle Projektmanager agil wird

Im Zuge von Diskussionen über die ScrumMaster-Rolle, insbesondere in "traditionellen" Projektmanagement-Kreisen, kommt häufig die erstaunt-verängstigte Frage: "Brauchen wir nun keine Projektmanager mehr?" Die Antwort darauf hat meines Erachtens verschiedene Aspekte.

Zum einen hat der Projektmanager in traditionellen Projekten natürlich noch seine Berechtigung. Die derzeit vorherrschende Ansicht ist, dass es diese auf lange Sicht noch geben wird, da ein agiles Vorgehen weder heute noch in Zukunft für alle Projekte angemessen sein wird (Stichwort Kraftwerks- oder Brückenbau). Allgemein ist jedoch der Trend zu beobachten, dass agile Ansätze immer mehr aus der Software-Domäne in anderen Bereichen übernommen werden, z.B. bei Veränderungsinitiativen oder bei der Entwicklung von Produkten, die nichts mit Software zu tun haben.

Zum anderen ergeben sich durch die agilen Ansätze neue, spannende Entwicklungsmöglichkeiten für Projektmanager – z.B. in der Rolle des ScrumMasters oder des Product Owners. Viele der erlernten und gesammelten Fähigkeiten und Erfahrungen, die der "traditionelle" Projektmanager gemacht hat, werden sich weiterhin auszahlen. Dazu gehören beispielsweise Soft Skills wie kommunikative Fähigkeiten oder die Arbeit mit Teams und verschiedensten Interessenvertretern; als Product Owner natürlich auch die Erfahrung in bestimmten Fachgebieten.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Stolperfallen beim Wechsel

Wenn der "traditionelle" Projektmanager in die ScrumMaster-Rolle schlüpft, wird der Wechsel vom Macher zum Unterstützer eine große Veränderung bedeuten. Eine zu starke Positionierung kann leicht in einer Bevormundung des Teams oder einer unangemessenen Einflussnahme enden, was die Selbstorganisation des Teams behindern würde. Auch der Wechsel des Planungshorizonts (von einer sehr langfristigen) Planung hin zur kurzen Sprintplanung wird neu sein. Allgemein wird es viel mehr "lose Enden" geben und die Tätigkeit mehr Flexibilität erfordern. Weiterhin von hohem Nutzen werden jedoch "Kümmerer-Kompetenzen" sein, besonders wenn es um das Entfernen von Hindernissen geht.

Wer die Abgabe der Verantwortlichkeit scheut, für den könnte die Rolle des Product Owners die geeignetere Alternative sein – besonders wenn durch die Arbeit als Projektmanager bereits umfangreiches Kunden- und Fachwissen in der entsprechenden Domäne aufgebaut wurde.

Konfliktbereiche im "traditionellen" Unternehmensumfeld

Eine stärkere Orientierung an den beschriebenen Führungsstilen bedeutet in vielen Unternehmen einen erheblichen Grad an Veränderung. In den seltensten Fällen verläuft die Einführung agiler Ansätze konfliktfrei. Was überraschenderweise vielleicht auf den ersten Blick ein großes Hindernis darstellt, ist die Stärkung der Selbstorganisation: Nach meiner Erfahrung und der anderer agiler Coaches sind wir besonders durch hierarchische Strukturen in Unternehmen so in "Command and Control" verhaftet, dass wir selbstorganisiertes und verantwortliches Handeln erst wieder erlernen müssen.

Der ScrumMaster hält in diesem Prozess dem Team ab und an den Spiegel vor, damit es diese eingefleischten Verhaltensweisen erkennt. Als hauptsächliches Instrument stehen ihm dazu die Retrospektiven zur Verfügung, in denen er das Team beispielsweise bestimmte Aspekte reflektieren lassen kann. Die nötige Glaubhaftigkeit in dieser Rolle bedingt natürlich, dass er oder sie selbst genau diese ungewollten Verhaltensmuster nicht mehr zeigt. Gerade wir als Projektmanager sind das "Machen" gewohnt und müssen in der Rolle des ScrumMasters das "Machen lassen" bewusst (wiederer-)lernen. Dies schließt auch das Zulassen von Fehlern und Lernerfahrungen des Teams ein!

In deutschen Unternehmen sieht die Realität überwiegend doch noch anders aus. Selbst in jungen, vermeintlich "hippen" Organisationen ist oft ein erstaunlicher Grad an Hierarchiedenken und fehlender Selbstbestimmung zu finden. Manager der mittleren Ebenen fühlen sich oft von Veränderungen dieser Art bedroht. Allerdings vertrete ich die Meinung, dass nicht die Position an sich bedroht ist, sondern eine Verschiebung der Kompetenzen nötig wird hin zu mehr:

- Ausrichten des Teams auf ein gemeinsames Ziel
- Einfordern von Verpflichtungen (Commitment)
- Eingehen auf Ideen aus dem Team und dieses dabei unterstützen
- Voraussehen von Änderungen in der Umgebung und schnelles Reagieren darauf

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Einladung zur Diskussion

- Natürlich konnte in diesem Artikel das Thema nicht vollständig mit all seinen Aspekten betrachtet werden. Falls Sie Interesse an einem weiteren Austausch dazu haben, lade ich Sie ein, sich im Forum des Projektmagazins an der zugehörigen Diskussion zu beteiligen.

Literatur

- Greenleaf, Center for Servant Leadership unter http://www.greenleaf.org/whatissl/ (Stand: 05.02.2012)
- Morgen et. al in: B822 Creativity, Innovation and Change, Book 1, The Open University Business School, Milton Keynes, 2010
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff: The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, 2011
- Wirdemann, Ralf: Agiles Projektmanagement. Scrum – eine Einführung, Projekt Magazin 21/2009
- Robert F. Russell; A. Gregory Stone: A review of servant leadership attributes: developing a practical model, Leadership & Organization Development Journal , Volume 23 (3): 13, Emerald Publishing, May 1, 2002

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Experiment "Recruit your Boss"

Vom Vorgesetzten zur gewählten Führungskraft

Der allgemeine Tenor ist eindeutig: Wer die digitale Transformation will, muss umdenken! Dabei stehen vor allem Führungskräfte unter dem Druck, klassische Führungskonzepte zu überdenken und sich wandeln zu müssen. Denn ohne moderne Führungskräfte scheint ein Wandel zur dynamikrobusten Organisation nicht möglich.

Im Folgenden stelle ich einen Ansatz vor, mit dem mein Team und ich Führung neu denken wollten. Statt eines klassischen Vorgesetzten rekrutierten wir unsere Führungskraft aus den eigenen Reihen. Den Wahlprozess und die Vor- und Nachteile dieser Form der Neubesetzung einer Führungskraft möchte ich anhand der gemachten Erfahrungen aufzeigen.

Autor

Andreas Ulrich

Berater und Agile Coach bei der DB Systel GmbH; Speaker; Mitinitiator Digital Innovation Camp auf Ibiza

Kontakt: andreas@andreasulrich.net

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Wie kommt man auf die Idee seine Führungskraft zu wählen?

Mitte 2016 waren wir als Team von acht Agile Coaches überraschend mit der Situation konfrontiert, dass sich unsere Führungskraft aus ihrer Rolle zurückziehen wollte. Als Teil eines neu gegründeten Change-Teams wollte unser Vorgesetzter eine Umstrukturierung im Unternehmen vorantreiben.

Als Team waren wir zu diesem Zeitpunkt in einer Phase, in der wir uns intensiv mit unserer Selbstorganisation beschäftigten. Wir hatten schon einiges zu diesem Thema erreicht und wollten eine Führungskraft, die bereit ist, das Thema Selbstorganisation mit uns weiter zu entwickeln. Wir suchten also einen Vorgesetzten, der den Mehrwert eines sich selbst verwaltenden Teams erkennt und unterstützt. Da wir einen langen und kostspieligen Recruiting-Prozess vermeiden wollten, entschieden wir uns, die Führungskraft aus unseren eigenen Reihen zu wählen.

Was ist notwendig für die Wahl?

Darf man als Team seine Führungskraft wählen und welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt sein? In offenen Gesprächen mit unserer Personalabteilung und dem CTO, unter dem unsere Führungskraft hierarchisch angegliedert ist, konnten wir klären, dass eine Wahl der Führungskraft grundsätzlich möglich ist und die Befugnisse der neuen Rolle abstecken.

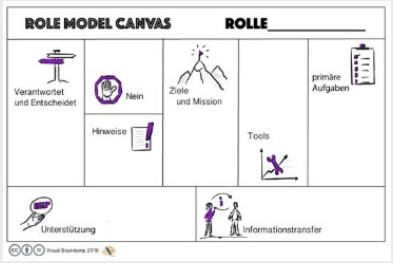
Folgende Punkte konnten wir klären; die Führungskraft muss:

- kompatibel zu Unternehmen, Team und Vorgesetzten sein (bei uns z.B. ein agiles Mindset)
- dedizierter Ansprechpartner für HR und Führungsebene sein
- Gehalts-Abstimmungen und Entscheidungen zur Strategie treffen können

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- disziplinarische Maßnahmen wie Kündigungen, Abmahnungen und Entfristungen aussprechen können
- Urlaubsanträge unter Beachtung der Arbeitsfähigkeit des Bereichs genehmigen können

Neben den abgestimmten Befugnissen gelang es uns, in einem einstündigen Gespräch mit der Personalabteilung und dem direkten Vorgesetzten unserer zukünftigen Führungskraft weitere wichtige Effekte zu erzielen: Zum einen konnten wir unser Vorhaben erläutern und mögliche Vetos relevanter Stellen im Voraus verhindern. Zum anderen bekamen wir als Team eine genauere Vorstellung von den Tätigkeiten und der Erwartungshaltung an unsere zukünftige Führungskraft und konnten die Vorteile einer Wahl gemeinsam erörtern: Neben der Entlastung der Personalabteilung spielten Kosteneinsparungen im Recruiting-Prozess, die gegebene Kompatibilität zum Unternehmen, dem Team und dem Vorgesetzten sowie die fehlende Eingewöhnungsphase ins Unternehmen eine Rolle.



Methode: Das Role Model Canvas – Rollen schnell und gemeinsam definieren

"Wer ist hier eigentlich für was verantwortlich?" – Nicht selten geraten Projekte ins Stocken, weil diese Frage nicht eindeutig geklärt ist. Mit der von Christan Botta entwickelten Visualisierungsmethode "Role Model Canvas" klären Sie im Projektteam effizient Rollen, Aufgaben und …

› zur Methode

Sieht man von den Weiterbildungsangeboten zur Ausübung der neuen Rolle ab, ist eine gewählte Führungskraft zeitnah in ihrer Rolle einsetzbar und arbeitsfähig. Natürlich muss die Lücke im Tagesgeschäft bedacht werden, die der gewählte Kollege hinterlässt. Durch ein gutes Recruiting der Personalabteilung und die Tatsache, dass der gewählte Kollege unmittelbar für ein Onboarding verfügbar war, gelang uns eine Neubesetzung seiner Stelle.

Wie gestaltet man die Wahl einer Führungskraft?

Die Wahl zur Führungskraft führten wir innerhalb eines halben Arbeitstages durch. Wir hatten uns dafür einen Konferenzraum im Unternehmen gebucht. Für die Gestaltung des Wahlprozesses waren uns drei Punkte wichtig:

- **Eindeutiges Ziel der Wahl:** Eine adäquate Besetzung, die unsere und die Anforderungen des Unternehmens erfüllt.
- **Wahlvorgang mit hoher Transparenz:** Zu jedem Zeitpunkt sollten die Wählenden, der/die Gewählte und das Unternehmen nachvollziehen können, warum und wie Entscheidungen bzgl. der Besetzung getroffen wurden.
- **Durchführung mit absoluter Fairness für alle:** Jeder Kandidat sollte die gleiche Chance bekommen, sich für die Rolle zu positionieren.

Da wir die Idee zur Wahl gemeinsam entwickelten, waren alle Kollegen von Beginn an informiert. Um die Agenda für den Wahltag zu erarbeiten, benötigten wir mehrere Termine und Wochen. Rückblickend empfehle ich eine Vorlaufzeit von zwei Monaten, um die Idee im Team, z.B. mit wöchentlichen Workshops, zu festigen und einen geeigneten Wahlprozess zu entwickeln.

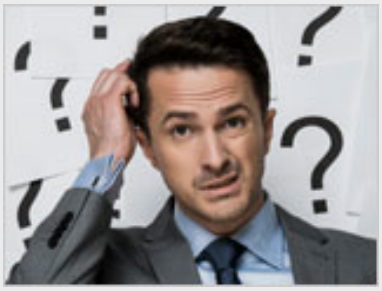
© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wahl in drei Schritten

Schritt 1: Nominierung

Zu Beginn der Wahl stand der **Nominierungsprozess**. Hier durfte jeder aus dem Team verdeckt auf einem Zettel einen Kandidaten angeben. Neben der Nennung eines Kollegen war es auch möglich, sich selbst zu platzieren. Eine Teamkollegin, die freiwillig die Moderation des Termins übernahm, sammelte die Nominierungen ein. Anschließend wurden die Namen von ihr an ein Whiteboard geschrieben. Bei der Bekanntgabe wurden die Stimmen für die genannten Kandidaten ausgezählt. Hätte es einen deutlichen Favoriten mit mehr als 50 % der Stimmen gegeben, wäre dieser Kandidat in den Fokus gerückt und wir wären direkt zur Analyse der Stärken und Schwächen des Kandidaten in Schritt 2 übergegangen.

Zu Beginn der Wahl hatten wir uns darauf geeinigt, dass jeder Kandidat die Nominierung ablehnen darf. Das war sehr wichtig, da es zwei Kollegen gab, die sich nicht als Führungskraft besetzen lassen wollten.



Bin ich bereit für eine Projektleitung?

Eine Projektleitung zu übernehmen, erscheint vielen ein attraktiver Karriereschritt, stellt aber auch eine große Herausforderung dar. Jürgen Kuhrts zeigt, wie Sie durch Selbst- und Fremdeinschätzung und mit Hilfe einer fundierten Checkliste herausfinden, ob Sie diese Aufgabe annehmen sollten ...

› zum Artikel

Schritt 2: Analyse der Stärken und Schwächen

Für den zweiten Schritt gingen wir bei der Planung von vier Kandidaten aus. Das gesamte Team bestand zu diesem Zeitpunkt aus acht Leuten. Wir haben uns für die Sammlung und anschließende Analyse der Stärken und Schwächen einen Zeitrahmen von 120 Minuten gesetzt. In den ersten 20 Minuten durften alle Teilnehmer für die Nominierten Stärken und Schwächen anonym auf Klebezettel auflisten. Dieses gesammelte Feedback zu den einzelnen Kandidaten wurde für alle Teammitglieder an einem großen Whiteboard sichtbar gemacht und die Kandidaten bekamen 20 Minuten Zeit, das Feedback zu lesen und sich Notizen für Verbesserungsvorschläge zu machen.

Idee des gesamten zweiten Schritts war es, blinde Flecken zu minimieren und schon während der Wahl mögliche Erschwernisse zu identifizieren, an denen wir als Team gemeinsam mit der zukünftigen Führungskraft arbeiten können.

Nachdem die Kandidaten Zeit hatten, Verbesserungsvorschläge zu ihrem jeweiligen Feedback auszuarbeiten, hatte jeder Kandidat 20 Minuten Zeit, diese dem Team vorzustellen. Hierbei galt die Regel: Keiner der Kandidaten rechtfertigt sich für genannte Schwächen. Jeder Kandidat durfte seine Timebox ausschließlich für Lösungsvorschläge nutzen, die eine gemeinsame Arbeit an den genannten Schwächen möglich machen. Bei der Vorstellung der Lösungsansätze waren auch keine Diskussionen oder Gegenvorschläge der Teilnehmer möglich. Diese Phase sollte vorrangig zeigen, mit welchen ersten Maßnahmen die jeweiligen Kandidaten an ihren Schwächen arbeiten wollen.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Schritt 3: Wahlvorgang

Nachdem alle Kandidaten ihre Lösungsansätze vorgestellt hatten, wurde die neue Führungskraft gewählt. Da wir uns in den vorangestellten Schritten viel Zeit für die Analyse der Kandidaten genommen hatten, ging die Wahl selbst zügig voran. Jeder Teilnehmer stimmte anonym auf einem Zettel für seinen Favoriten. Für die Wahl genügte eine einfache Mehrheit der Stimmen.

Welche Stolpersteine können auftreten?

Konkurrenzdenken hemmt Teamdynamik

Bei Neubesetzungen von Rollen und Positionen beobachte ich immer wieder ein Phänomen: Menschen machen Politik! Auch bei diesem Besetzungsprozess kam es in der Vorlaufphase zu einer Art Konkurrenzdenken im Team. Auch wenn es nicht zu einem offenen Konflikt innerhalb des Teams kam, empfand ich diese Konkurrenzsituation sehr hinderlich für die Teamdynamik.

Besonders störend für mich war die Verschiebung des allgemeinen Gesprächsfokus weg von fachlichem Austausch unter Kollegen hin zu einer Meinungsmache für die jeweiligen Kandidaten. Zeitweilig wurde sich sehr intensiv, sowohl im Team als auch mit anderen Mitarbeitern, über die Eignung einiger Kollegen zur Führungskraft ausgetauscht. Hierbei konnte man teilweise sogar eine Art Lagerbildung im Team beobachten.

Um das Teamwork nicht dauerhaft zu beeinträchtigen, ist es wichtig, den Wahlprozess von Beginn an für alle Teammitglieder so transparent wie möglich zu machen und eine offene Gesprächskultur zu schaffen, in der Ängste, Bedenken und ggf. Unmut offen angesprochen werden können und ernst genommen werden.

Zudem sollte sich ein Team vor der Wahl ehrlicherweise fragen, ob es reif genug ist für die Wahl einer Führungskraft. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wahl sind in meinen Augen eine offene Feedback- und Fehlerkultur, bei der das Team gewohnt ist, offene Punkte oder Probleme offen anzusprechen sowie Kritik auszusprechen und anzunehmen. Lesen Sie hierzu z.B. "Was zeichnet eine positive Fehlerkultur aus? Teil 1: Grundlagen schaffen", Projekt Magazin, Ausgabe 21/15.

! Es ist jedoch nicht zwingend notwendig, dass bereits das gesamte Unternehmen diese Kultur lebt und agil arbeitet. Die Wahl zur Führungskraft können Sie im kleinen Team weitgehend unabhängig von den Außenfaktoren durchführen.

Ablenkung durch neue Fragestellungen

Ein weiterer Störfaktor für die Zusammenarbeit waren folgende Fragestellungen, die uns im Team beschäftigten: "Kann und will ich Führungskraft für dieses Team sein?" oder "Wem schenke ich mein Vertrauen und warum?" Diese Fragen führten in meinen Augen dazu, dass die Arbeit einzelner Kollegen unter neuen Kriterien bewertet wurde. "Möchte ich von dieser Person geführt werden?" oder "Wie würde ich die Teammitglieder in dieser Situation führen?" waren nur zwei der neuen Bewertungskriterien in unserer Zusammenarbeit.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

! Eine detaillierte Vorbereitung zu den Aufgaben, Rechten und Pflichten sowie den Anforderungen und Erwartungen an eine Führungskraft kann dieses Verhalten zumindest mindern.

Rückfall in traditionelle Denkmuster

Ein für mich ein sehr spannender und noch heute erstaunlicher Aspekt war ein Rückfall in eine sehr klassische Denkweise. Bei einigen Kollegen rückten fachliche Seniorität und die Betriebszugehörigkeit als Besetzungskriterium vor die Führungsqualifikationen. Ich denke, dass eine gemeinsame, detaillierte Vorbereitung zu den Aufgaben, Rechten und Pflichten sowie den Anforderungen und Erwartungen an eine Führungskraft dieses Verhalten mindern kann.

Emotionale Belastung der Kandidaten

Der größte Stolperstein während der Wahl war die Phase, in der die Schwächen der einzelnen Kandidaten öffentlich gemacht wurden. Neben der Vorbereitung des Formats hätten wir uns viel intensiver mit der emotionalen Belastung der Kandidaten beschäftigen müssen. Während dieses Agendapunkts wurden die Kandidaten schonungslos mit den eigenen blinden Flecken konfrontiert. Auch wenn wir es als Team gewohnt waren, offen und ehrlich Feedback zu geben und entgegen zu nehmen, hatten die dort genannten Punkte eine andere Qualität.

Ich hatte das Gefühl, in dieser Phase ging es den Teilnehmern nicht mehr alleine darum, einem Teamkollegen wertschätzende Kritik zukommen zu lassen. Vielmehr wurden alle Fähigkeiten der Kollegen äußerst kritisch bewertet. Diesen hochsensiblen und kritischen Punkt der Wahl unterschätzten wir damals. In meinen Augen ist es entscheidend, im Team vorab zu definieren, welche Fähigkeiten die zukünftige Führungskraft besitzen soll. Das würde es allen Wahlbeteiligten ermöglichen, sich ausschließlich auf diese zu fokussieren. Die Kritik wäre somit auf ein vordefiniertes Anforderungsprofil begrenzt, welches Kandidaten und Wählenden bekannt ist.

Der jedoch für mich schwerwiegendste Effekt trat erst nach der Wahl unserer Führungskraft auf: Ein Kollege offenbarte dem Team zwei Wochen später seine Enttäuschung darüber, dass er von niemandem nominiert wurde. Was als gute Idee zur Wahl einer adäquaten Führungskraft gedacht war, wurde für diesen Kollegen zur Messung für Sympathie und Wertschätzung im Team. Mit etwas Abstand betrachtet war die Wahl vielleicht nur eine Art Katalysator für einen tiefer liegenden Konflikt bei diesem Kollegen. Bis heute kann ich jedoch nicht ausschließen, dass sich mehrere Kollegen mit ähnlichen Gedanken beschäftigten. Um das herauszufinden, sind für mich rückblickend eine Retrospektive oder Lessons Learned-Sitzung im Anschluss an die Wahl denkbar. Denn eine Möglichkeit für die Teilnehmer, offen und ehrlich Feedback zum gesamten Wahlprozess zu geben, ist mit Sicherheit ein Gewinn für das Team und die neue Führungskraft.

Was empfehle ich für die Wahl einer Führungskraft?

Jedes Team, das mit dem Gedanken spielt seine Führungskraft zu wählen, ermutige ich dazu. Mit den gemachten Erfahrungen würde ich eine intensivere Vorbereitung des Teams befürworten und vorab gemeinsam die Stärken und Schwächen der zu besetzenden Rolle definieren und in der Wahlphase ausschließlich diese bewerten lassen. Entweder hat ein Kandidat die definierten Skills oder muss daran arbeiten. Das verhindert zum einen, dass die Kandidaten unvorbereitet mit zu vielen blinden Flecken konfrontiert werden. Zum anderen schafft es ein einheitliches Bild zu den Erwartungen an die gewählte Führungskraft. Die Entwicklung eines einheitlichen Bilds ermöglicht den Teammitglie-

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

dern, sich in die Arbeit der Führungskraft hineinzuversetzen. So können deren spätere Handlungen und Entscheidungen möglicherweise besser nachvollzogen werden.

Zusätzlich würde ich konkrete Maßnahmen zwischen zukünftiger Führungskraft und Team vereinbaren, um an aufgedeckten Stärken und Schwächen zu arbeiten. Die vereinbarten Handlungsfelder sind natürlich sehr individuell und stehen in Abhängigkeit zu den aufgedeckten Verbesserungspotentialen. Mögliche Maßnahmen könnten aber sein:

- regelmäßige, formalisierte Feedbackrunden
- zum Ende von Gesprächen und Meetings Erwartungshaltungen explizit machen und schriftlich festhalten
- RACI-Matrix oder Delegation Poker nutzen, um Rollen und Zuständigkeiten klar zu regeln

Gemeinsam festgelegte Messkriterien machen die erreichten Veränderungen sichtbar.

Zudem würde ich im Team eine Amtszeit für die neue Führungskraft vereinbaren. Das gewährleistet in regelmäßigen Abständen die Möglichkeit, eine neue Führungskraft zu wählen. Die Amtszeit sollte einvernehmlich zwischen Team und Führungskraft vereinbart werden und transparent für die gesamte Organisation sein. Die Dauer sollte mit den Zielen und der Strategie des Unternehmens abgestimmt sein und Führungskraft und Team ermöglichen, gesteckte Ziele zu erreichen. Eine Probezeit wäre wünschenswert, erfordert aus meiner Sicht allerdings einen hohen Reifegrad aller Beteiligten im Unternehmen. Eine nicht bestandene Probezeit kann von Außenstehenden nachteilig für den Kandidaten bewertet werden.

Den Wahlprozess würde ich auf jeden Fall von einer externen Person begleiten und moderieren lassen. So wird Neutralität gewahrt und alle Teilnehmer können sich auf das eigentliche Ziel fokussieren – der adäquaten Besetzung einer strategisch wichtigen Rolle.

Fazit: Wagen Sie die Wahl hin zu mehr Führungsqualität!

Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass wir als Team von der Wahl unserer Führungskraft profitierten. Neben einem sehr offenen und vertrauensvollen Verhältnis zu unserer gewählten Führungskraft war die Zusammenarbeit von gegenseitigem Lernen geprägt. Auch wenn ich das Unternehmen inzwischen gewechselt habe, weiß ich, dass meine ehemaligen Kollegen noch immer gerne mit unserer damals gewählten Führungskraft zusammenarbeiten. Auch ich schätze sie noch immer und bin ihr für die gemeinsame Zeit sehr dankbar.

Ich bin überzeugt, dass die Option, seine Führungskraft selbst zu wählen, zu mehr Führungsqualität im gesamten Unternehmen führen kann. Der Wahlprozess führt zu mehr Transparenz in Bezug auf die Erwartungshaltungen an den Vorgesetzten. Die im Team getroffene Vereinbarung, die Führungsrolle stetig zu entwickeln, sorgt für mehr Vertrauen im Team, erhöht die Führungskompetenz und fördert die Entwicklung neuer Führungsstrategien. Das Vertrauen in die Führungsebene wird gesichert und kann zu einer höheren emotionalen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen führen.

Eine faire und transparente Wahl von Führungskräften stellt für mich deshalb einen deutlichen Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen und einen wichtigen Faktor in der digitalen Transformation dar.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Tipp

Wege zum agilen Projektteam

Gemeinsame Ziele setzen – Selbstorganisation im Team fördern

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

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Agile Methoden gelten im Projektalltag als geeignetes Mittel, um dem Trend zu immer dynamischeren Märkten, komplexeren Produkten und schnelleren technologischen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Richtig eingesetzt können sie einen erheblichen Wettbewerbsvorsprung verschaffen. Eines der Kernkonzepte dabei lautet "Selbstorganisation". Im Projekt heißt das, ein selbstorganisiertes Projektteam zu schaffen.

Wie aber funktioniert das? In der Regel erfordert es ein massives Umdenken in der Führung, da selbstorganisierte Teams moderne Führungsqualitäten und Empowerment benötigen statt traditionelles Management. Führungskräfte stehen daher oft vor der Frage, wie sie einen solchen Kulturwandel in ihrem Umfeld voranbringen können. Einen Ansatz dafür möchte ich hier vorstellen: Gemeinsame Ziele setzen.

Wie von selbst zu besserer Teamleistung

Verfolgen zwei Personen jeweils ein eigenes Ziel und bittet die eine Person die andere um Hilfe, fühlt sich die andere automatisch in ihrer eigenen Zielerreichung behindert. Sie wird die andere Person folglich nicht uneingeschränkt unterstützen, die Hilfe bei steigendem Projektdruck möglicherweise verweigern oder schon die Anfrage abblocken. Das ist kein böser Wille und passiert in der Regel unbewusst.

Haben beide Personen dagegen ein gemeinsames Ziel, reagiert die um Hilfe gebetene Person anders. Sie weiß, dass sie durch die erbetene Unterstützung dem eigenen, weil gemeinsamen Ziel näherkommt – auch wenn der Projektdruck hoch ist. Gemeinsame Ziele führen also wie selbstverständlich zu einer besseren gegenseitigen Unterstützung, zu einer verbesserten Teamarbeit und damit zugleich zu einer besseren Teamleistung.

Um diese Verbesserung zu erreichen, müssen Sie als Projektleiter lediglich darauf achten, wie Sie Ziele gegenüber dem Team kommunizieren – den Rest regelt das Team in Selbstorganisation von allein. Dieser Ansatz klingt einfach, erfordert jedoch viel Disziplin – vom Team und insbesondere auch von Ihnen. Folgende Regeln sollten Sie dabei konsequent einhalten:

- Weisen Sie ausschließlich gemeinsame Ziele zu.
- Schreiben Sie den Erfolg immer dem gesamten Team zu.
- Bei Misserfolgen übernimmt ebenfalls das gesamte Team die Verantwortung.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Gemeinsame Ziele zuweisen

Auch wenn die erste Regel einfach klingt, fällt ihre Umsetzung vielen Projektleitern schwer. Schließlich gehört es im traditionellen Projektmanagement zur Praxis, Ziele "herunterzubrechen". Oft wird dabei der alte römische Grundsatz "Divide et Impera" (Teile und herrsche) zitiert. Allerding waren die alten Römer eben die *alten* Römer. Moderne Leader herrschen nicht und müssen deswegen auch nicht teilen.

Setzen Sie als Projektleiter eines selbstorganisierten Teams immer gemeinsame Ziele und überlassen Sie es dem Team, wie es damit umgehen will. Entscheidet sich das Team dazu, Ziele oder Aufgaben zu verteilen, ist das in Ordnung. Wenn es um das Erreichen der Ziele geht, betrachten Sie aber immer nur das gesamte Team.

Gerade Projektleitern mit langjähriger Erfahrung im traditionellen Projektmanagement fällt es erfahrungsgemäß schwer, Ziele nicht auf Unterteams oder Einzelne zu verteilen. Schließlich wissen sie genau, wie Ziele am besten zu erreichen sind. Aber: Das Team weiß es in der Regel besser. Jede direkte Zielzuweisung schadet unmittelbar der Selbstorganisation.

Wenn es Ihnen schwerfällt, gemeinsame Ziele zuzuweisen, können Sie Ihr Team dabei um Unterstützung bitten: Fordern Sie es auf, Ihnen jedes Mal bewusst zu widersprechen, wenn Sie einem Teammitglied ein persönliches Ziel zuweisen wollen. Sie werden sich möglicherweise wundern, wie oft Ihr Team Sie korrigiert!

Gemeinsame Ziele:

- Ausschließlich gemeinsame Ziele kommunizieren
- Keine direkte Aufgabenverteilung an Einzelne
- Raum schaffen für die Selbstorganisation (Projekträume, Meeting-Kultur)
- Ergebnisse immer vom ganzen Team vorstellen lassen (gemeinsame Abnahmen)

Damit das Team seine Selbstorganisation gestalten kann, benötigt es Unterstützung. Dazu gehört auch eine angemessene Meeting-Kultur. Versuchen Sie es z.B. einmal mit einem regelmäßigen Stand-Up-Meeting, bei dem sich alle Teammitglieder kurz und kompakt austauschen. Achten Sie darauf, dass das Team dabei seine Ergebnisse immer gemeinsam vorstellt.

Eine weitere Möglichkeit zur Unterstützung sind gemeinsame Projekt- und auch Meeting-Räume. In der Praxis lässt sich das allerdings nicht immer problemlos realisieren. Hier ist Ihre Kreativität gefordert. Ich habe einmal ein Team erlebt, das sein tägliches Stand-Up im Hof des Unternehmens durchgeführt hat. Gerade im Winter wurden diese Meetings erstaunlich straff und kompakt absolviert.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Gemeinsam Erfolge erreichen

Stellt das Team Ergebnisse immer gemeinsam vor (gemeinsame Abnahmen), wird der Erfolg automatisch dem ganzen Team zuteil und es kann diesen gemeinsam genießen. Solche Momente schweißen das Team zusammen. Als Projektleiter sollten Sie nicht müde werden, diese Zuteilung immer wieder zu betonen.

Gewiss hat jedes Team seine Helden. Je mehr Sie das jedoch betonen und deren spezielle Leistungen honorieren, umso mehr treten die anderen Teammitglieder in den Hintergrund. Das schadet dem Team und seiner Selbstorganisation.

Gelegentlich sollten Sie Projekterfolge auch im ganzen Team feiern. Dabei darf aber niemals der Erfolg einzelner im Mittelpunkt stehen. Jeder Erfolg ist ein Erfolg des Teams. In einem Software-Projekt haben wir einmal jedes Release mit einer Release-Party – einem abendlichen lockeren Beisammensein – gewürdigt.

Gemeinsame Erfolge:

- Zielerreichung ausschließlich dem Team zurechnen
- Keine Einzelleistungen honorieren
- Erfolge gemeinsam feiern

Gemeinsam Verantwortung übernehmen

Werden Ziele nicht erreicht, findet sich meist schnell ein Schuldiger. Für Sie als Projektleiter muss jedoch immer gelten, dass das Team das Ziel nicht erreicht hat. Stellen Sie sich – und auch dem Team – in diesem Fall die Frage: Warum hat das Team das Ziel nicht erreicht? In agilen, selbstorganisierten Teams stehen Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung und gemeinsame Verantwortung im Mittelpunkt und nicht die Leistung eines Einzelnen.

Insbesondere Teams, die in der Vergangenheit traditionell organisiert waren, verfallen schnell darauf, die Verantwortung für Ziele einzelnen Teammitgliedern zu übertragen und diesen im Falle eines Misserfolges die Schuld zuzuweisen. Lassen Sie sich jedoch nicht auf Diskussionen ein, bei denen Einzelne für den Misserfolg verantwortlich gemacht werden. Betonen Sie stattdessen hartnäckig die gemeinsame Verantwortung.

In einem meiner Projekte kam es eine Zeitlang immer wieder zu folgendem Dialog. Teammitglied: "Aber ich habe meine Ziele erreicht." Projektleiter: "Hast du nicht. Alle Ziele waren für das Team definiert. Die Ziele, die nicht erreicht

wurden, hast auch du nicht erreicht. Das war eure gemeinsame Verantwortung." Erst nach einigen Wochen erfolgte ein Umdenken und der Wortwechsel entfiel. Gleichzeitig wurden auch die nicht erreichten Ziele immer weniger.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Gemeinsame Verantwortung:

- Misserfolge ausschließlich dem Team zurechnen
- Keine Schuldzuweisungen gegen Einzelne akzeptieren

Jedes Team als Ganzes sehen

Für den Ansatz der gemeinsamen Ziele muss der Projektleiter immer das Team als Ganzes sehen. Dieser Ansatz funktioniert in Projektteams jeder Größe und lässt sich sogar auf Unternehmen übertragen. Ein anschauliches Beispiel ist aus meiner Sicht die Firma Bosch mit über 180.000 Mitarbeitern.

Auf dem Scrum-Day 2015 erklärte Volkmar Denner, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH, seine agile Strategie in einer Keynote und präsentierte Projekte und Aktivitäten seines Ansatzes. Gleichzeitig gibt es einen übergeordneten Ansatz, bei dem Bosch die individuellen Boni abschafft. Einem Bericht der Frankfurter Allgemeine Zeitung zufolge soll sich laut Denner die Prämie am Jahresende in Zukunft nur noch danach richten, wie erfolgreich die Firma war (Meck, G., 2015). Christoph Kübel, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor von Bosch, konkretisierte den Ansatz in einem Interview. In diesem erklärte er explizit, dass er die bereichsübergreifende Zusammenarbeit in seinem Unternehmen fördere, indem er "bei den Führungskräften die erfolgsabhängige Vergütung von der individuellen Zielerreichung entkoppelt" (Mesmer, A., 2016).

Auch wenn schwer nachzuweisen ist, welche Auswirkungen eine solche Maßnahme genau mit sich bringt, zeigt sie doch deutlich die Absicht, durch gemeinsame Ziele die Zusammenarbeit zu verbessern – auch in einem großen Unternehmen. Warum also sollte es nicht auch in Ihrem Projektteam gelingen?

Quellen

- Meck, G.: Bosch-Chef: „Geld kann demotivierend wirken“. In Frankfurter Allgemeine Zeitung am 19.09.2015 (www.faz.net/aktuell/wirtschaft/bosch-chef-volkmar-denner-schafft-boni-ab-13812475.html)
- Mesmer, A.: Wer zehn Stunden im Büro ist, muss nicht der Leistungsstärkere sein. In Computerwoche am 19.05.2016 (www.computerwoche.de/a/wer-zehn-stunden-im-buero-ist-muss-nicht-der-leistungsstaerkere-sein,3228479)

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Tipp – Führung

Wege zum agilen Projektteam

Warum Teams im Konsent besser und schneller entscheiden

Agile Arbeitsweisen erfordern ein Umdenken in allen Bereichen eines Unternehmens. Projektmanager sind dabei oft besonders gefordert: Sie stehen regelmäßig vor der Herausforderung, ihr jeweiliges Projektteam in einer agilen Transition zu begleiten und gleichzeitig ihre eigene temporäre Führungsaufgabe anzupassen.

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

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Im Tipp "Gemeinsame Ziele setzen – Selbstorganisation im Team fördern" stellte ich ein erstes Konzept zur Arbeit in agilen Teams vor: gemeinsame Ziele. Der Projektleiter setzt dem Team gemeinsame Ziele, dieses organisiert sich bei der Umsetzung selbst. Damit übernimmt das Team die Verantwortung für seine Entscheidungen und das eigene Handeln. Wie aber werden Entscheidungen in selbstorganisierten Projektteams getroffen?

Selbstorganisierte Teams sollten Entscheidungen – zumindest die wichtigen – gemeinsam treffen. So tragen alle Teammitglieder die Entscheidungen mit. Gemeinsame Entscheidungen erfordern erfahrungsgemäß einen hohen Kommunikationsaufwand – ein Nachteil, der in der Regel aber durch die hohe Qualität der gefundenen Lösung mehr als kompensiert wird.

Entscheidungsfindung im Projekt

Teams treffen Entscheidungen unterschiedlich. Die verschiedenen Formen der Entscheidungsfindung sollten dem Team – und vor allem dem Projektleiter – bekannt sein:

Einzelentscheidung

Diese Form der Entscheidungsfindung ist aus dem traditionellen Projektmanagement bekannt. Hier trifft in der Regel der Projektleiter alle wichtigen Entscheidungen oder delegiert sie, z.B. an seine Teilprojektleiter. Nachteil: Es wird nur eine Perspektive berücksichtigt, die Einzelperson entscheidet nach eigenem Ermessen und verantwortet entstehende Konsequenzen.

Konsultative Einzelentscheidung

Eine Sonderform der Einzelentscheidung bildet die konsultative Einzelentscheidung. Hier befragt der Entscheider andere Personen oder das ganze Team. So finden weitere Perspektiven Berücksichtigung, diese sind aber an der Entscheidung selbst nicht beteiligt und tragen nur im geringen Maße Verantwortung.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Mehrheitsentscheidung

Soll das gesamte Team in die Entscheidungsfindung eingebunden werden, wird oft eine Mehrheitsentscheidung angestrebt. Dabei wird zwar das gesamte Team einbezogen, es entscheidet aber nur eine möglicherweise sehr knappe Mehrheit. In traditionellen Projekten findet die Mehrheitsentscheidung kaum Anwendung. In agilen Teams kann auf diese Weise eine Selbstorganisation erreicht werden, allerdings wird sich immer nur die gefundene Mehrheit mit der Entscheidung identifizieren und daraus entstehende Konsequenzen verantworten. Gegenstimmen bleiben unberücksichtigt und die entstandene Minderheit wird kaum Verantwortung für die Folgen übernehmen.

Konsens-Entscheidung

Bei Konsens-Entscheidungen wird das Team deutlich stärker einbezogen. Für die Entscheidungsfindung wird so lange diskutiert, bis alle Beteiligten für die vorgeschlagene Lösung stimmen. Findet ein Lösungsvorschlag nicht die Zustimmung aller, muss die Lösungssuche fortgesetzt werden. Am Ende müssen alle Beteiligten die Entscheidung und alle Konsequenzen mittragen. Dieses Verfahren kann jedoch sehr langwierig sein.

Konsent-Entscheidung

Das Prinzip der Konsent-Entscheidung erlaubt mindestens eine Zwischenstufe gegenüber dem Konsens. Gruppenmitglieder, die über einen Vorschlag entscheiden, stimmen **dafür**, **dagegen** oder entscheiden sich für "**trage ich mit**", auch wenn sie nicht explizit dafür sind. Stimmen ein oder mehrere Teammitglieder dagegen, muss aber auch hier die Lösungssuche fortgesetzt werden. Dadurch verringert sich der Zeitaufwand gegenüber der Konsens-Entscheidung, wobei weiterhin alle Beteiligten in die Entscheidungen voll einbezogen sind und alle Konsequenzen mittragen müssen. Diese Form der Entscheidungsfindung ist deshalb für selbstorganisierte Projektteams besonders geeignet.

Konsent-Entscheidungen für mehr Selbstorganisation

Wollen Sie Ihr Projektteam durch Konsent-Entscheidungen zu mehr Selbstorganisation führen, helfen folgende Grundprinzipien:

1. Das Team an das Verfahren heranführen
2. Entscheidungs-Prozess definieren
3. Bedingungen aufstellen
4. Definierte Ausnahmen erlauben

Team an das Verfahren heranführen

Die Vorteile der Konsent-Entscheidung lassen sich mit einer kleinen Übung gut demonstrieren. Ich nutze dafür gern ein WG-Spiel, das ich im Rahmen eines Workshops mit Uwe Lübbermann, dem zentralen Moderator der Firma Premium Cola, kennenlernte.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das Unternehmen Premium Cola wird im Kollektiv geführt. Das Kollektiv umfasst alle, die in irgendeiner Weise an dem Produkt Cola beteiligt sind: Hersteller, Spediteure, Händler, Gastronomen und insbesondere auch Konsumenten. Der zentrale Moderator Uwe Lübbermann und weitere Kollektivmitglieder unterstützen zudem andere Unternehmen bei der Einführung neuer Arbeitsweisen.

Bei dem Spiel wird eine kleine Gruppe von sechs Personen gebeten, sich eine Wohnung als WG aufzuteilen (Bild 1). Spielen weniger als sechs Personen mit, werden entsprechend nacheinander die Zimmer 4, 5 und 6 als "vermietet" aus dem Spiel genommen. Bei mehr als sechs Teilnehmern werden mehrere Wohngemeinschaften gegründet.

In gemeinsamer Diskussion findet das Team eine für sich am besten geeignete Wohnungsbelegung. Es ist immer ein Teilnehmer in der Runde, der es gar nicht so warm mag und gerne Zimmer 6 auswählt. Auch findet sich immer ein Mieter für Zimmer 5, der für einen kleinen Mietnachlass eine Handy-Flatrate erwirbt. Egal wie die konkrete Lösung aussieht, wichtig ist, dass in gemeinsamer Diskussion, in der jeder seine persönlichen Ziele und Wünsche einbringen kann, immer eine Lösung gefunden wird.

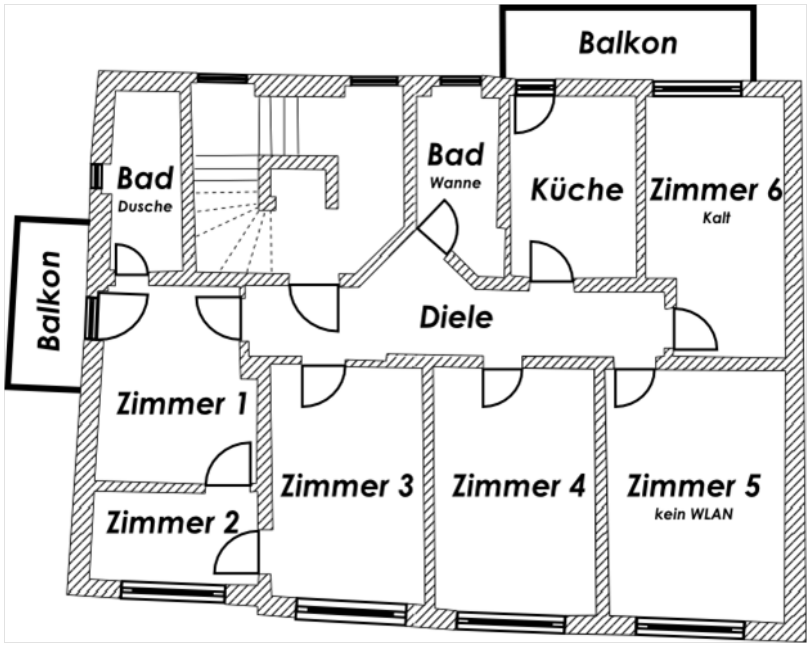


Bild 1: WG-Spiel nach Uwe Lübbermann

Der Aha-Effekt tritt bei den Teilnehmern ein, wenn hinterher gefragt wird:

- Wer glaubt, dass er auch allein auf die gefundene Lösung gekommen wäre?
- Wer glaubt, dass er allein durch Befragung aller Beteiligten auf die gefundene Lösung gekommen wäre?
- Wer glaubt, dass die gefundene Lösung unter den gegebenen Umständen die bestmögliche ist?

Ehrliche Teilnehmer antworten zweimal mit Nein und einmal mit Ja. Danach sind sie vom Prinzip der Konsent-Entscheidung überzeugt.

Entscheidungs-Prozess definieren

Konsent-Entscheidungen lassen sich in einzelnen dedizierten Projektsituationen treffen. Dazu reicht ein einfaches "thumbs up": Nachdem ein Problem und eine mögliche Lösung als Entscheidungsvorlage vorgestellt wurde, strecken alle Beteiligten eine Hand aus und zeigen mit dem Daumen …

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

hoch, um zu sagen "ich bin dafür",

quer, um zu sagen "ich trage die Entscheidung mit",

runter, um zu sagen "ich bin dagegen"

Bei einer Konsent-Entscheidung müssen alle Beteiligten die Entscheidung und deren Konsequenzen tragen. Im Team liegt eine gemeinsame Verantwortung, die dem Anspruch der Selbstorganisation entspricht. Wann immer ein "dagegen" eine Entscheidung verhindert, muss die Lösungssuche fortgesetzt werden. Dies wiederholt sich so lange, bis eine von allen zumindest mitgetragene Lösung gefunden ist. In der Praxis hat es sich als zielführend erwiesen, wenn jeder, der gegen einen Vorschlag stimmt, automatisch zur Fortsetzung der Lösungssuche verpflichtet wird. Es ist also an ihm, die Diskussion voranzutreiben und selbst einen neuen Lösungsvorschlag einzubringen.

Bedingungen aufstellen

Selbstverständlich treffen auch in selbstorganisierten Teams alle Mitglieder in ihrer täglichen Arbeit Einzelentscheidungen. Sie entscheiden über Details der Arbeitsergebnisse und die Organisation der eigenen Arbeit. Ein Softwareentwickler z.B. entscheidet über die Bezeichnung einer Variablen genauso wie über den Beginn seiner Mittagspause. Es stellt sich also die Frage, welche Entscheidung im Konsent getroffen werden soll. Darüber sollte das Team entscheiden und Regeln aufstellen. Bewährte Regeln sind:

- Wer eine Entscheidung treffen muss und nicht alleine treffen will, führt eine Konsent-Entscheidung herbei.
- Wer die Einzelentscheidung eines anderen nicht akzeptiert, führt eine Konsent-Entscheidung herbei.

Ein solches Regelwerk lässt sich – auch während eines Projekts – beliebig erweitern. Es sollte aber stets das gesamte Team eingebunden sein. Auch hierzu lassen sich feste Regeln implementieren wie:

> Regeländerungen zur Konsent-Entscheidung werden im Konsent getroffen.

Definierte Ausnahmen erlauben

Auch mit einem selbstorganisierten Team behält der Projektmanager in der Regel seine Projektverantwortung. Damit braucht er auch weiterhin die Möglichkeit, Entscheidungen ggf. allein zu treffen. Er nutzt diese Möglichkeit nur deutlich seltener, im Idealfall nie. Mit der Einführung von Konsent-Entscheidungen sollten Sie als Projektleiter daher darauf achten, dass Ausnahmen definiert werden. Damit wahren Sie die erforderliche Transparenz gegenüber dem Team. Bewährt hat sich z.B. die Einführung einer "**Notfallregel**":

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Gefährdet eine Situation den Projekterfolg, kann der Projektmanager jederzeit Entscheidungen als Einzelentscheidung treffen.

Dieses Recht kann, wiederum in Form einer Regel, auch anderen Teammitgliedern zugesprochen werden.

Keine Angst vor großen Teams

Entscheidungen im Konsent zu treffen erfordert Zeit. Zeit, die man später wieder einspart, weil Diskussionen nicht mehr nach einer Entscheidung erfolgen, da alle Beteiligten in die Entscheidung involviert waren. Leider schreckt der anfängliche Mehraufwand viele Projektmanager und Teams ab. Dies gilt umso mehr, je größer das Team wird. Das Beispiel Premium Cola zeigt aber, dass es auch in sehr großen Teams gut funktionieren kann. Das Kollektiv umfasst dort mehr als 1.700 Personen. Sie alle werden in die Unternehmensentscheidungen eingebunden. Die gesamte Kommunikation läuft über ein Online-Board und alle Entscheidungen werden im Konsent getroffen. Selbstverständlich gibt es Ausnahme-Regeln, mit denen Uwe Lübbermann alleine entscheiden kann, diese wurden aber in der 17-jährigen Unternehmensgeschichte erst zweimal angewandt.

Wenn so viele Beteiligte ein Unternehmen im Konsent erfolgreich führen, warum sollte dann Ihr Team nicht in der Lage sein, Entscheidungen erfolgreich im Konsent zu treffen?

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Tipp – Kommunikation

Wege zum agilen Projektteam

5 Tipps für die Meetingkultur selbstorganisierter Teams

Selbstorganisation ist eine zentrale Grundlage agilen Arbeitens. Um in einem Projekt selbstorganisiert und agil arbeiten zu können, ist oft ein massives Umdenken im Team und in der Führung erforderlich. Ein wichtiges Hilfsmittel für Führungskräfte und Projektmanager ist dabei das Festlegen gemeinsamer Ziele (siehe "Gemeinsame Ziele setzen – Selbstorganisation im Team fördern"). Um gemeinsame Ziele auch erreichen zu können, müssen selbstorganisierte Teams gemeinsam Entscheidungen treffen. Zielführend ist dabei der Ansatz, Entscheidungen im Konsent herbeizuführen. Wie das geht, lesen Sie im Tipp "Warum Teams im Konsent besser und schneller entscheiden". Das Team benötigt also eine Kommunikations- und Meetingkultur, die es ihm ermöglicht, gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Diese Kultur bildet ein Fundament der Selbstorganisation.

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

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Kommunikation und Meetings gehören dabei unmittelbar zusammen. Ein in der Projektarbeit etabliertes Forum zur Kommunikation sind Meetings. Andersherum wird in jedem Meeting kommuniziert. Dieser Tipp gibt Anregungen, wie Sie Ihre Meetings effizient und interaktiv gestalten und kontinuierlich weiterentwickeln können. In unserer Ausgabe 01/2019 erscheint ein Tipp zur Verbesserung der Kommunikation in selbstorganisierten Projektteams.

Selbstorganisation der Kommunikation pflegen

Grundsätzlich sollte für Meetings das Prinzip der Selbstorganisation gelten. Das bedeutet, Form und Inhalte bestimmt das Team. Schließlich weiß keiner besser als das Team selbst, was im Meeting zu kommunizieren ist und wie die Kommunikation gelingt. Führungskräfte und Projektmanager sollten die Meetingkultur des Teams lediglich unterstützen und als Teammitglied mitgestalten. Bei dieser Aufgabe unterstützen Sie die fünf folgenden Tipps.

1. Meetings thematisch aufteilen

Scrum kennt im Kern vier Meetings: Sprint Planning, Sprint Review, Retrospektive und Daily Scrum. Der Sinn dieser Meetings ist unbestritten. Besonders bemerkenswert finde ich dabei, dass jedem Thema ein separates Meeting zugeordnet ist. Andersherum ist jedes Meeting thematisch separiert.

Auch in traditionell durchgeführten Projekten werden regelmäßig Meetings abgehalten. Ich selbst etablierte als Projektmanager in fast jedem Projekt einen Jour fixe – zumindest ab dem Zeitpunkt, an dem ich den Wert dieser Form der Projektkommunikation erkannt habe. Diese, zumeist wöchentlichen, Termine hatten in der Regel eine

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

einheitliche Agenda, die ungefähr folgendermaßen aussah: 1. Klärung aktueller Probleme, 2. Status der Entwicklung (Herausforderungen / Ergebnisse), 3. Planung (Terminverschiebungen / neue Anforderungen), 4. Optimierungsbedarf und 5. Sonstiges.

Dieses Vorgehen war grundsätzlich gut, hatte allerdings einen Schwachpunkt: Das Meeting wurde themenübergreifend durchgeführt. Typischerweise nahmen innerhalb des Meetings die Klärung aktueller Probleme sowie die Planung von Terminverschiebungen und neuen Anforderungen sehr viel Raum ein. So viel Raum, dass für das Thema Optimierung keine Zeit mehr blieb.

! Heute weiß ich, das hätte sich lösen lassen, wenn ich jedem Punkt der Agenda ein thematisch separates Meeting zugewiesen hätte: Ein Meeting, in dem das Team die aktuellen Probleme diskutiert, ein weiteres Meeting für die Projektplanung usw. Schlagen Sie Ihrem Team deshalb einfach vor, vorhandene Meetings thematisch aufzuteilen und beobachten Sie gemeinsam, wie das für Ihr Team funktioniert.

2. Meetings interaktiv gestalten

Moderne interaktive Tools bieten neue Gestaltungsmöglichkeiten für Meetings. Eines davon ist das interaktive Umfrage-Tool Mentimeter. Es bietet u.a. eine Stichwortabfrage und erlaubt, diese in einer sog. Word-Cloud auszuwerten. Sie können die Teilnehmer dabei z.B. im Rahmen einer Präsentation zu einem bestimmten Thema befragen und diese antworten über ihre mobilen Endgeräte. Das Tool stellt das Ergebnis in einer Word-Cloud dar, bei der die genannten Begriffe ungeordnet dargestellt werden und die Häufigkeit ihrer Nennung die Größe der Begriffe bestimmt (Bild 1).

Bild 1: Mit dem interaktiven Umfrage-Tool Mentimeter können Sie Ihre Meetings durch interaktive Umfragen ergänzen

Im Rahmen einer Veranstaltung zum Thema "agile Transition" stellte ich z.B. die folgende Frage via Mentimeter zur Diskussion: "Was verändert die 'agile Transition' alles?" (Bild 1). Um die Diskussion zu fördern und zu strukturieren, begann ich mit einer kurzen Online-Umfrage zur genannten Fragestellung. Das Ergebnis diente anschließend als Diskussionsgrundlage für die Teilnehmer. Um ein abschließendes Meinungsbild zu erhalten, führte ich nach der Diskussion eine zweite Umfrage durch. Die Methode aus Abstimmung, Diskussion und Abstimmung nannte ich "Vote-Talk-Vote-Methode" und setze sie inzwischen an verschiedensten Stellen – auch in Projektmeetings – erfolgreich ein.

3. Laptops und Handys in Meetings

"Jetzt bitte alle die Laptops zuklappen und die Handys zur Seite legen." Wie oft habe ich diesen Satz am Anfang eines Meetings gehört und wie oft habe ich ihn selbst ausgesprochen? Dass diese Aufforderung – bzw. das Verbot von Laptops und Smartphones – nicht mehr zeitgemäß ist, wird schnell klar: Die permanente elektronische Kommunikation ist für viele, vor allem für jüngere Teammitglieder, nicht mehr wegzudenken. Sie erfolgt in der Regel parallel und asynchron. Sie kann folglich nebenbei geführt und jederzeit unterbrochen werden. Und sie raubt den Teilnehmern meiner Erfahrung nach weit weniger Konzentration, als man vielleicht annimmt. Falls doch, kann dies auch an der Gestaltung oder den Inhalten des Meetings liegen. ;)

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zudem bringt es Vorteile, Laptops und Smartphones in Meetings zu verwenden: Die Protokollführung während des Termins gilt inzwischen gemeinhin als anerkannt. Auch für die Dokumentation eines Whiteboards oder eines Flipcharts in Form von Fotos sind Smartphones heute unerlässlich.

Oft lassen sich einfache Aufgaben, wie das Einrichten eines Termins, schneller direkt im Meeting erledigen, als im Protokoll vermerken. Zudem entfallen so Verzögerungszeiten oder Totalausfälle, die durch schlichtes Vergessen entstehen. Häufig lassen sich auch abwesende Projektmitglieder durch einfache Messenger trotzdem ins Meeting einbinden. Dies kann besonders im Falle einer zu treffenden Konsent-Entscheidung von Bedeutung sein.

4. Meetings kontinuierlich weiterentwickeln

Unsere agile Welt entwickelt sich stetig weiter. Daher sollten auch Projektmanager und Führungskräfte Ihre Meetings ständig weiterentwickeln. Dazu bedarf es kontinuierlich neuer Impulse. Ich nenne das gern "Continuous Inspiration". Nutzen Sie Meetups (z.B. http://www.agiletalks.de), Konferenzen (z.B. www.pmwelt.com), Videos (z.B. www.augenhoehe-film.de), Bücher (z.B. Der Bienenhirte – über das Führen von selbstorganisierten Teams) und Webseiten (z.B. https://www.omnisophie.com), um Neues kennenzulernen und scheuen Sie sich nicht, dies in Ihrem Team auszuprobieren. Wenn Neues nicht funktioniert, kann man es einfach wieder verwerfen.

Ein weiteres Beispiel für solche Inspirationsquellen ist der Retromat (www.retromat.org/de), der insbesondere bei der Gestaltung von Retrospektiven unterstützt. Die Seite lädt zum Stöbern ein und auch ich fand auf ihr schon viele hilfreiche Tipps.

5. Denkfreiräume schaffen

Agile Teams sollen kreativ sein, Innovationen schaffen und in möglichst kurzen Zyklen neue Produkte an den Markt bringen – dafür brauchen sie Denkfreiräume. Solche Denkfreiräume können Sie Ihrem Team u.a. in geeigneten, extra dafür vorgesehenen Meetings anbieten. Wie groß das Spektrum solcher Veranstaltungen ist, zeigen die zwei folgenden Beispiele.

Brown Bag Sessions

Eine einfache Möglichkeit, um Denkfreiräume einzurichten, ist die sog. Brown Bag Session. Bei einer solchen Session treffen sich Menschen in einem geeigneten Raum zu einem informellen Mittagessen, zu dem sie ihr eigenes Essen mitbringen. Von dort hat die Brown Bag Session auch ihren Namen: Amerikaner bringen ihr Mittagessen häufig in braunen Papiertüten mit. Bei einer Brown Bag Session behandeln die Teilnehmer beliebige Themen, die entweder von einzelnen vorgestellt oder direkt zur Diskussion gestellt werden.

Dieser zwanglose informelle Austausch war in meinem Umfeld einmal so gewinnbringend, dass wir schnell auf die Brown Bags verzichteten und den Teilnehmern Pizzen bestellten, um diese Meetings zu fördern, was gut funktionierte.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Innovation Days

Noch mehr Denkfreiraum bieten sog. Innovation Days. Sie eignen sich eher für größere Projekte und bedürfen einer intensiven Vorbereitung. Mein Team und ich entwickelten z.B. einen zweitägigen Workshop, bei dem wir einen Zyklus aus vier Phasen durchliefen: Detect, Select, Act und Reflect.

In diesem Modell werden mit Hilfe verschiedener Kreativitätsmethoden, wie z.B. Brain- oder Actstorming, in der ersten Phase Ideen entwickelt (Detect). In Open Spaces, World Cafés oder an einem Blue Board lassen sich daraus Entwürfe selektieren (Select), die in der nachfolgenden Phase Act, z.B. durch Design Thinking, Systemische Aufstellung oder Visual Facilitation, zu prototypischen Lösungen weiterentwickelt werden. In der abschließenden Reflektionsphase einigt sich das Team auf die Lösungen, die im weiteren Verlauf des Projekts tatsächlich um- bzw. eingesetzt werden sollen. Hier können die Walt-Disney-Kreativitätsmethode oder Reflecting Teams unterstützen. Auch bei der Planung solcher Innovation Days sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Are you a lone-wolf?

Agile Partnership Chart – a tool to develop high performance teams in agile projects

Autor

Prof. Dr. Arthur Kolb

Prof. für Wirts.-Informatik, Projekt- & Prozessmanage. an der Hochschule Kempten, zertifizierter Senior PM (GPM Level B) sowie Certified Product Owner.

Kontakt: arthur.kolb@hs-kempten.de

Pritam Sen

Master of Engineering (TU) MBA und Prof. Scrum Master, über zehn Jahre Erfahrung in Software-Entw. und QS

Kontakt: pritamsen@gmail.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Agile software development has changed the way software development used to work in the past. Agile approach prefers shorter iterations for software development processes unlike the traditional development approach. Agile processes also emphasize that the software development iterations should be shorter, incremental and people centric (Schwaber, 2011).

Efficient communication and collaboration is a prerequisite for successful agile project management. But there are no processes proposed to develop teams and to measure the individual performance. The main objective of this article is the introduction of a tool to develop and monitor high performance teams in agile projects. We will present the methodology, show the process and describe the experience in a case study. The applicability of the tool is shown in a use case at a big internet company in Germany.

Agile Partnership Chart

The "Agile Partnership Chart" was derived from the project management tool "Stakeholder Management" (Freeman, 2010). Generally, stakeholders are anyone with a legitimate interest in the project. This may include investors/board, management, end-users, developers and anyone who is funding, building or using the product.

To be successful it is important to have close people collaboration with the Scrum team members who represent different domain expertise like software development, product management, project management, usability, build and release engineers. This close collaboration can be monitored with the help of the "Agile Partnership Chart".

The "Agile Partnership Chart" is versatile and can be used by anyone who wants to monitor people collaboration. This tool can be used to promote a whole team approach in a Scrum team to show the team members how synergetic and collaborative they were towards the achievement of the team goals.

Commitment and Attitude

A Scrum team requires a collection of people with specialized skills. Therefore when people with specialized skills work together a certain level of commitment and a certain attitude will exist. In a Scrum team, commitment and attitude can co-exist and the "Agile Partnership Chart" allows for positioning a team member according to their levels.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

The quality of collaboration can be mapped with the "Agile Partnership Chart". When the sum of commitment and attitude of a team member is greater than 0 then it is easy to work together and create high synergy and collaboration. When the sum is equal 0 then the team member is undecided and causes delay of work items. And finally when the sum is a negative number, it is easy to disagree with each other and there is no or only little collaboration (see figure 1).

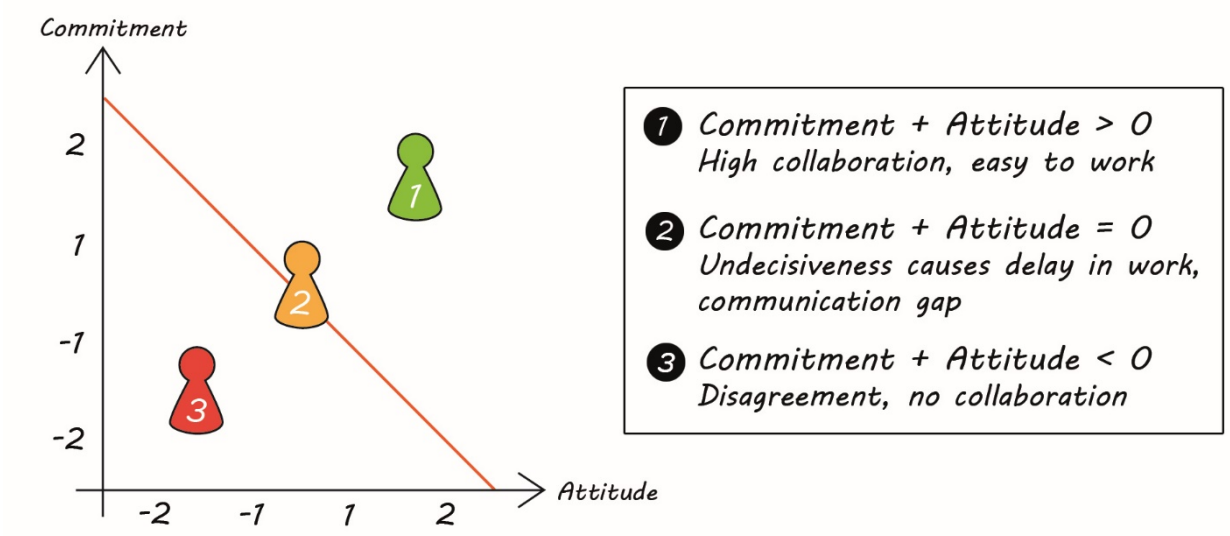


Figure 1: Commitment and Attitude co-exist.

Quadrants of Agile Partnership Chart

The 4 quadrants of the "Agile Partnership Chart" can also be presented diagrammatically as shown below (see figure 2). The red line that runs through the intersection is where the sum of commitment and attitude is zero. The "Agile Partnership Chart" acknowledges the fact that commitment and attitude can co-exist within an individual. And this individual level of commitment and attitude will have an effect on the overall team dynamics in any project.

Commitment can be active or passive, the attitude negative or positive. The clusters introduced above are explained in the table below (figure 3).

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

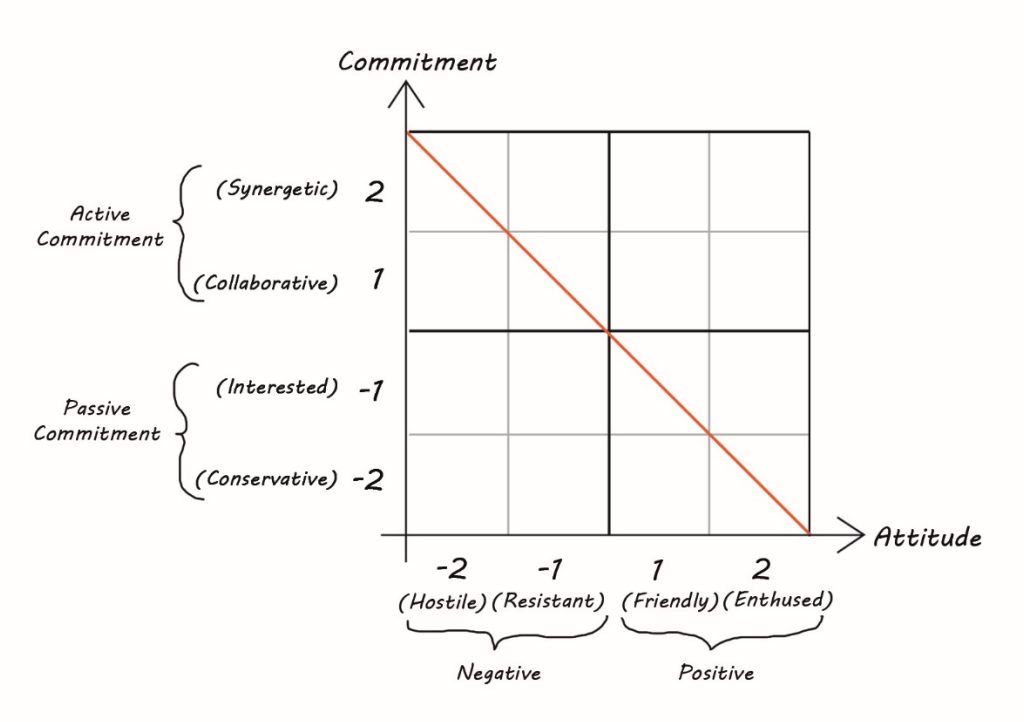


Figure 2: Pictorial Representation of 4 Quadrants in Agile Partnership Chart.

			Example: When I say it is cold in here... the reactions would be...
Active Commitment	2	Synergetic: show active involvement in work being done	"has already closed the window"
	1	Collaborative: will take active initiative in work being done	"closes the window"
Passive Commitment	-1	Interested: will be in favor of work being done	"someone would close the window"
	-2	Conservative: will show some interest in work being done	"you are right"
Positive Attitude	2	Enthused: we will make these	"we close the window and when we..."
	1	Friendly: let´s try it	"let us first close the window"
Negative Attitude	-1	Resistance: it doesn`t make sense, not with ...	"it doesn`t make sense to close the window"
	-2	Hostile: we will never make it	"don`t close the window"

Figure 3: Types of Commitment and Attitude (Introducing Change Management, 2008).

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Mapping of Human Behaviors in Agile Partnership Chart

A team can have members who can represent diverse human behaviors when it comes to collaborative team work. The different human behavioral patterns can be clustered in cooperative, constructive, torn-apart, laid-back, indecisive and hostile (bandit). In the "Agile Partnership Chart" some of these behaviors are mapped so that it is easy to use when it comes to mapping an individual in the chart. The figure 4 shows the human behavior mapped on the Agile Partnership Chart.

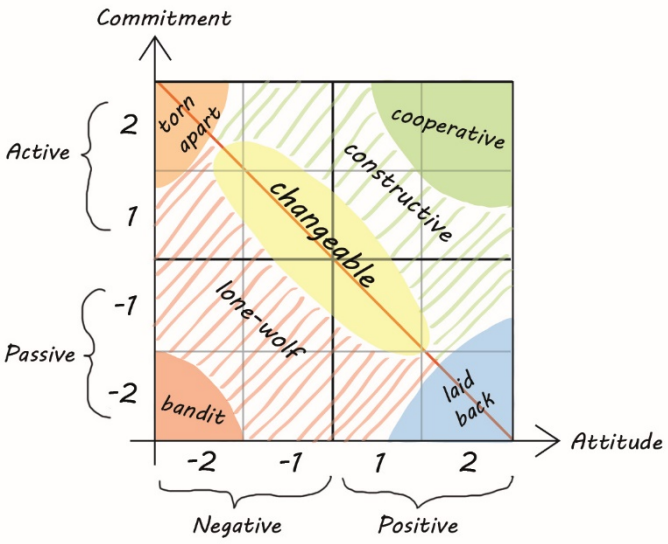


Figure 4: Mapping Human Behavior in Agile Partnership Chart.

Brief descriptions about these human behaviors that are mapped in the Agile Partnership Chart (Zeevi, 2013):

- A **cooperative** person is the ultimate workhorse with high active commitment with high positive attitude. They are proactive and collaborative and will actively take part in the work being done without any hesitation. Cooperative persons are great assets for everyone in the team, but their can-do attitude may leave them overloaded and overworked. So, while collaborating with them beware that you don't overload them.
- A **constructive** person will have active commitment with positive attitude. They will support the work being done and may offer positive criticism. While working with a constructive person, be open to positive critics as they might help you do the work better. Try to communicate and collaborate more with constructive team members, this will reduce the opposition and might change them into to a cooperative person.
- A **changeable** person will have equal amount of commitment and attitude. They will want to get involved in the work being done if they get something in return or find the benefit of doing it. While collaborating with a changeable person try to highlight him/her with the positives that would be gained by working together and getting the job done. This will help the person understand the needs of working together and might change him/her to a constructive person.
- A **lone-wolf** also called as lone-rangers have their own way of doing things. They are individualists who are driven by their own interest and often have a negative attitude. Be careful while collaborating with them, as deadlines are sometimes scarified in the name of producing stunning work. Try to communicate with them more on a personal level, this might change their attitude and make them understand the needs of the present situation.
- A **laid-back** person will have a passive commitment but a positive attitude. They are supportive, mostly positive. They are more like the cheerleaders in the team who are hesitant to point out legitimate problems and shortcomings for the sake of keeping the team together. When it comes to work they do the minimum.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Collaborate and communicate with them more on the personal level and try to get critics or suggestions on how to do the work in a better manner.

- A **bandit** is a person who has a very negative attitude with minimal commitment. They will show little to no interest in the work being done if not confronted by a stronger power. Normally, there is very less possibility to have a team member who has gone bandit. Collaboration is not recommended with bandits.
- A **torn-apart** person will have a very active commitment and on the same time a negative attitude depending on the situation or the work being done. They often believe the keys to success lie in proper preparation and planning. They might not understand or value other pieces of the puzzle that can't be quantified. Collaboration can be difficult with. Be prepared with your facts when collaboration with them and if they come to an agreement (Change the attitude) they can be as good as working horses.

Team Partnership Strategy with Agile Partnership Chart

The main purpose of defining a partnership strategy is to create a smart and effective way to communicate, collaborate, manage tasks and share information in the team. The Agile Partnership Chart is a management tool and was designed with a belief that people behavior and alliances can/will change with time. Therefore it is recommended to use the tool at regular intervals.

Similar to the application in stakeholder management this tool will help identify your allies who in this case are cooperative and constructive people in the team. Collaborate with them, support them, spend time with them and take them as they are. Never overburden your allies with work, this would spoil the relationship.

The prime purpose of this tool is to identify the future allies, which in this case are the "changeable", "laid-back" and the "torn-apart" to some extent. Surround these people and try to highlight him/her with the positives that would be gained by working together. By doing this one would also reduce the communication gap within the team and also gain new allies. When it comes to the "lone-wolf" give them time to adjust in the team and communicate with them on a regular basis and surround them if they are "changeable". Don't waste much time with the "bandits", if possible try to neutralize them (figure 5).

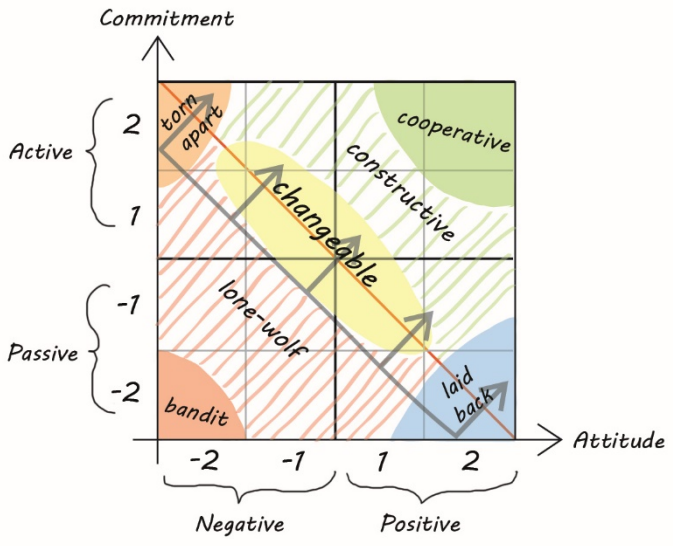


Figure 5: Surrounding laid-back, torn-apart and changeable

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

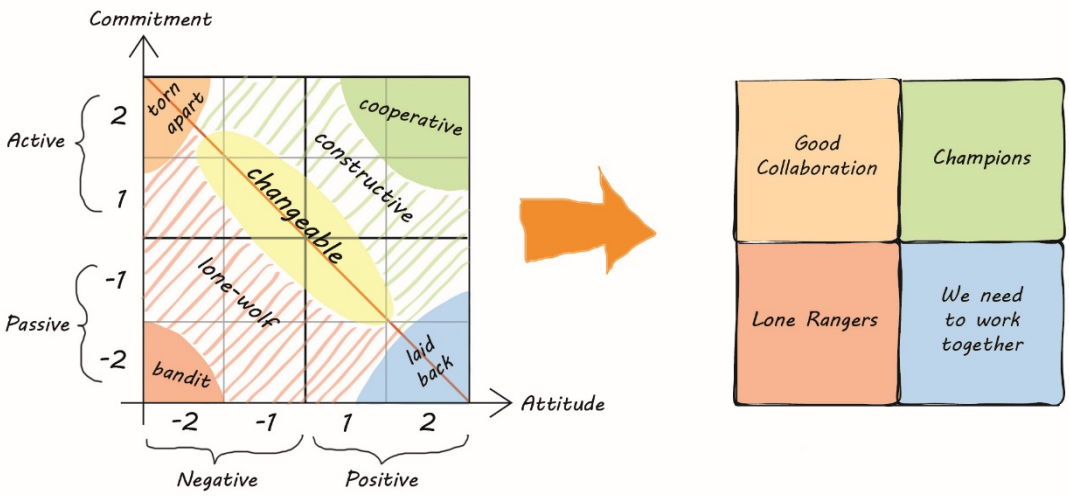


Figure 6: Transformation of Agile Partnership Chart to easy understandable form

Finally make it visible, transform all the ally relationships in an easily understandable form. A feasible solution would be four quadrants which is named as "Champions", "Good Collaboration", "We need to work together" and "Lone Rangers" (figure 6).

Process

The "Agile Partnership Chart" is a management tool and can be used by anyone to improve communication and promote cross-functional and collaborative work. For a better use of the method a process in 5 steps is proposed (see figure 7).

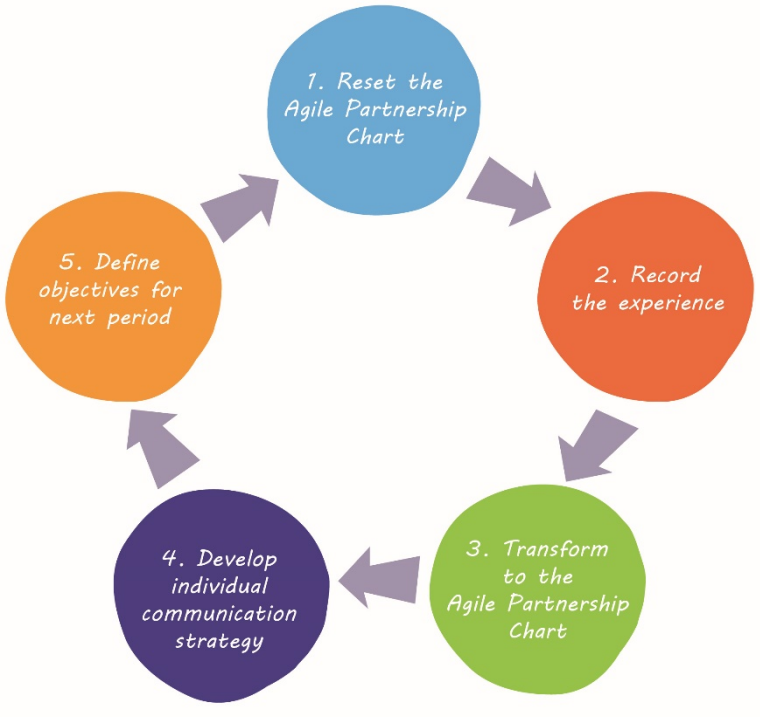


Figure 7: Agile Partnership Chart – process.

1. Reset the Agile Partnership Chart

In the first step all team members are placed in the "Changeable" region (figure 8).

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

2. Record the experience

In the Sprint, start collaborating and working with team members. Record your experience based on the "Quadrants of Agile Partnership Chart".

3. Transform to the Agile Partnership Chart

At the end of the Sprint map all the team members on the "Agile Partnership Chart" based on the over-all communication and collaboration during the Sprint (figure 9).

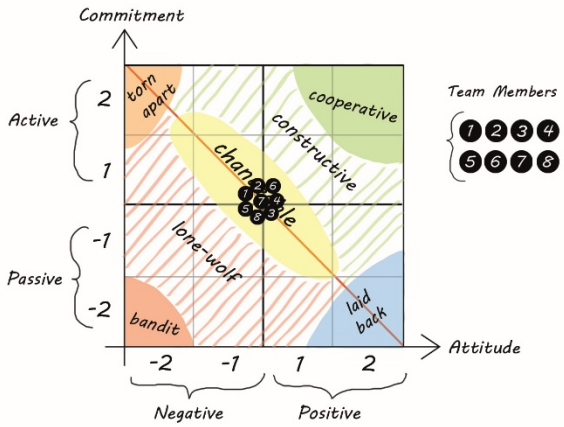


Figure 8: Resetting Agile Partnership Chart at the Beginning of Sprint.

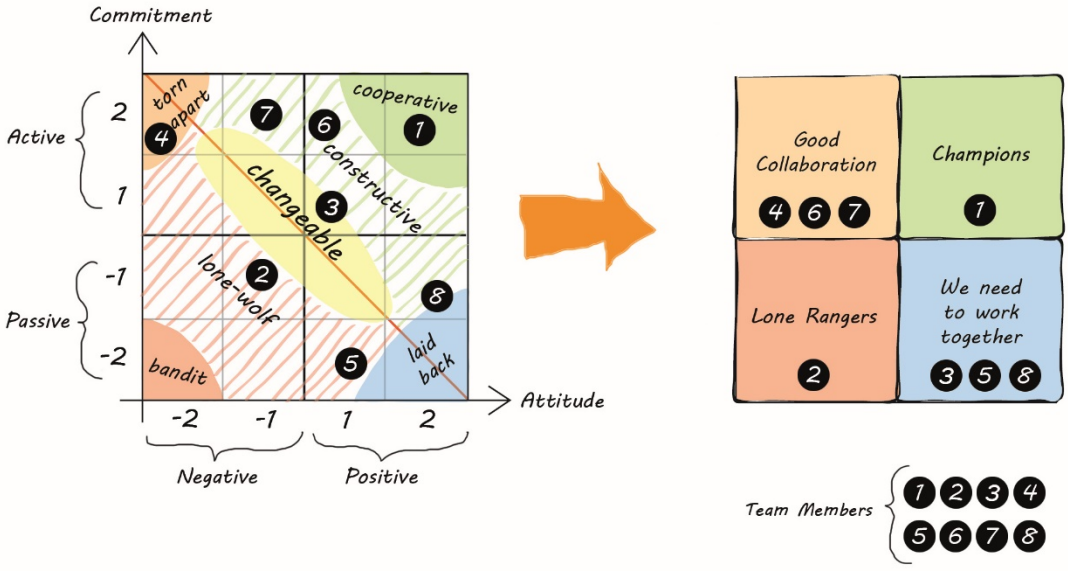


Figure 9: Representation of Collaboration with Agile Partnership Chart.

The transformation from the Agile Partnership Chart to the 4 quadrants matrix is shown in an example:

a. The cooperative team member "1" was appreciated for his good work and was placed in the "Champions"

b. The constructive team members "6" and "7" were also appreciated for good work and were placed in "Good Collaboration". The torn-part team member "4" was placed in "Good Collaboration" because of high agreement and good collaboration.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

c. There were two team members "5" and "8" who were categorized as "laid-back" as they did not show much interest in tasks and during the work collaboration there was very little input from them. They were placed in "We need to work together". Team member "3" was on vacation during the Sprint and was also placed in "We need to work together".

d. Finally there was only one "lone-wolf" in the team and that was team member "2". Team member "2" did not collaborate with the team members when it came to completing the task, therefore was placed in the "Lone Rangers".

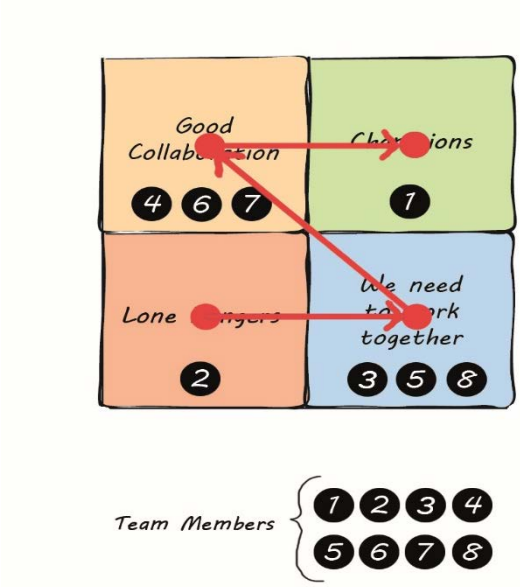


Figure 10: Communication Strategy and Objectives for upcoming Period with Agile Partnership Chart.

4. Develop individual communication strategy:

The 4 Quadrants Matrix is the basis for the following meeting (15 minutes) with the team. After presenting the result a communication strategy will be defined

5. Define objectives for next period

In the last step objectives for the next period will be defined based on the communication strategy (see figure 10). With the start of the next period the Agile Partnership chart will be reset again.

Case Study – Autoscout24 GmbH

With 17.1 million users in Germany a year, over 10 million users a month in Europe, more than 2 million vehicles on offer, more than 500,000 vehicles traded a month – AutoScout24 is one of the leading Internet car portals in the market. Involved in the markets in 18 countries, and with more than 40,000 member dealers, AutoScout24 is present in all the main markets in Europe. Founded as MasterCar AG in Munich in 1998, it is a wholly-owned subsidiary of the Scout24 Group, which is in turn part of Deutsche Telekom AG (Autoscout24, 2014).

Information technology, Business development and Product development play a central role in the company"s ability to develop new online applications and services. Autoscout24 GmbH realized that the traditional approach to new product development was inefficient and unsustainable. In the year 2009, the company started practicing agile processes to tear down the artificial walls between IT and business. Cross-functional teams were created by literally placing the software developers and QA/testers in the same room as the business process owners and product managers. By doing this the company eliminated all the unwanted documentation involved in the traditional approach and removed all the obstacles in new product development. This cross-functional team is working hand in hand for one customer instead of working against each other. (Gmeinwieser, 2010)

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

The Team

Every software application of any substance requires a collection of specialized skills. A healthy, cross-functional team with diverse talents: programming (in at least one language, but often more), testing (QA), database administrators (DBA), business intelligence (BI), user experience (UX), product management (PO/PM) (Hawkins). However some of these skills are not used enough to occupy a single person's work from week to week in a single team, so some of these skills are allocated across multiple teams. Recall that, with Scrum, the process is designed to provide "empirical process control" in software development.

At Autoscout24 GmbH, a "Scrum Team" has a Product Owner, a Scrum Master and a cross-functional Development Team (around 5 to 7) responsible for delivering potentially shippable increments of products at the end of every Sprint. Everyone on the Scrum Team must be a specialized contributor to different tasks that can include coding, testing, product development etc. – and put forward their best effort so that the team can succeed. To describe the responsibilities of different specialized contributor let's look in the workflow at Autoscout24 GmbH:

- A "Product Owner" creates a prioritized wish list called a "Product Backlog".
- During "Sprint Planning", the team pulls a small chunk from the top of the "Product Backlog", a "Sprint Backlog/ Story", and decides how to implement pieces.
- A "Sprint" is usually time boxed to two weeks for implementing the "Sprint Backlog"
- Every day in the "Sprint" the Development Team meets to assess its progress (Daily Scrum), this meeting is time boxed to 15 minutes and is the responsibility of the Scrum Master to see it takes place every day.
- Along the way the Scrum Master keeps the team focused towards its goal
- At the end of the Sprint, the work completed should be potentially shippable, as in ready to hand to a customer, or show to a stakeholder.
- The Sprint ends with a "Sprint Review" and "Retrospective"
- The next Sprint begins with "Sprint Planning".

Application of the agile partnership chart at Autoscout24

Situation

Autoscout24 GmbH has been practicing Scrum methodology for almost 5 years now. Today they have eight Scrum teams running parallel. For Autoscout24 GmbH Scrum is a very efficient way to develop systems. The key success factor are high performance teams. The company delivers the environment not only to develop the technical environment but also to develop the social environment to further improve the performance.

The idea for the Agile Partnership Chart was born at the University of Applied Science in Kempten. In cooperation with Autoscout24 GmbH a first draft of the tool was developed and introduced by the Scrum Master in the After Sales Market Scrum team. It was piloted and further adapted. Today the tool works for 5 months and is now applied and accepted in all the Scrum teams (8) at Autoscout24 GmbH.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Result

The Agile Partnership Chart was introduced to promote a whole team approach to show team members how synergetic and collaborative they were towards the achievement of team goals. The success of the Agile Partnership Chart will be shown by looking at three main stakeholders of the system, the Scrum Master, the team and the board.

Scrum Master

As already discussed the Scrum Master developed in cooperation with the university in Kempten the tool and introduced it in the After Sales Scrum team.

During the Sprint the Scrum Master collaborated with team members and recorded his/her experience based on the Quadrants of Agile Partnership Chart. The observations from the Agile Partnership Chart were then transformed into an easy understandable 4 quadrants matrix and were presented to the team in the Sprint retrospective meeting every 2 weeks. The transformation helped in deriving a collaboration strategy for the upcoming Sprint.

The Agile Partnership Chart helped the Scrum Master to identify allies within the Scrum team and also to define a partnership strategy for each Sprint to communicate and collaborate with the team members. The partnership strategy helped the Scrum Master to create a work atmosphere where everybody in the team was informed and involved and no one was ignored.

The Scrum Master, with the help of the Agile Partnership Chart, could also highlight the team member positives that were gained by working together and created an environment of trust and respect for each other''s role. It proved to be an effective tool for communication and collaboration within the team which was vital for a business relationship. The tool was also effective in building trust and establishing rapport with the non-communicators within the team.

To be successful as a Scrum Master it is important to have close people collaboration with the Scrum team members who represent different domain expertise to successfully develop and launch a product. This close collaboration can be monitored and preserved with the help of Agile Partnership Chart.

Team members

To get an objective feedback the team members of the After Sales Market Scrum team were questioned two months after the introduction by an external interviewer from Kempten University. Here the main results are summarized:

- The whole team was open towards changes;
- The Agile Partnership Chart was widely accepted by all team members;
- The team wants to further develop the tool;
- The major advantages are seen to develop the individuals in the team but also to develop team culture.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Board

Whole team approach towards quality is an important goal that Autoscout24 GmbH wants to achieve. The board therefore is open for new ideas and supported the development and the introduction of the tool. After the positive feedback from the After Sales Market Scrum team the tool was officially published in the company and the Scrum Master had to roll out the tool in all the other Scrum Teams. He got a budget to further develop the tool.

Prerequisites

Developing and successfully introducing processes/methods in organizations need a supportive environment.

- The company culture facilitated the development and the introduction of new processes/methods. The company already had a history in Scrum. People were used to enhance existing processes, trying something new;
- The board encouraged the development of the tool by e.g. providing resources, asking actively for feedback;
- The Scrum Master was convinced about the potential of the tool. There were people with at least question marks in their head. It is up to the Scrum Master to keep it going;
- There were some people (less than 10%) who used the tool because it had to be used but there were never people who sabotaged the process.

Next Steps/Further Research

Whole team approach towards quality was an important goal that Autoscout24 GmbH wanted to achieve. Autoscout24 GmbH was slowly moving towards continuous delivery (Morris, 2012) which is another subset of agile development and means that the team should keep the software ready for release at all times during development whereas in traditional Scrum normally the release is done at the end of the sprint. Continuous delivery was possible when the team is cross functional, has high collaboration, with lots of automatic tests which are executed continually with every software build.

The Agile Partnership Chart can help to achieve this objectives. The tool was successfully implemented at Autoscout24 GmbH. For the future here are some of the questions for further research:

- Is the tool only helpful in an agile environment?
- Are there special prerequisites for the applicability of the tool? (Company culture, team culture, branch,..)
- How long is the tool applicable? Is there some sort of wear?
- Can you actually measure the success of the tool – delivering on-time, within budget?

Discussion

Agile software development is all about embracing and rapidly adapting to new processes. In agile development, people are the most important part of an organization and when adapting to new processes it is important to keep the people involved energized, creative and motivated.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

The Scrum framework doesn´t support the development of teams. With the help of the agile partnership chart team members can be developed and monitored. For this a structured process with 5 steps is proposed.

In the case study the successful application at a big internet company is shown. Autoscout24 showed the practical usability of the method.

The agile partnership chart is a tool to improve the performance of agile projects by helping to develop the pre-requisite for successful projects, high performance teams.

References

- Autoscout24 (2014): Autoscout24 Company, retrieved from http://about.autoscout24.com/au-company
- Freeman, R. (2010): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press
- Gmeinwieser, J. (2010): AutoScout24: Der Blick aufs Ganze bringt bessere Produkte schneller auf den Markt
- Introducing Change Management. (2008): Business Transformation People, Organisation & Change, Capgemini University – Consulting Week
- Morris, K. (2012): Continuous Delivery vs. Traditional Agile, retrieved from http://agile.dzone.com/articles/continuous-delivery-vs
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2011): The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, scrum.org
- Zeevi, D. (2013): Workology: How The 8 Workplace Personality Types Can Enable Your Team, retrieved from http://dashburst.com/workology-workplace-personality-types

Further Reading

- Alliance, S. (n.d.): The Scrum framework in 30 seconds, retrieved from Why Scrum?: http://www.scrumalliance.org/why-scrum
- Appelo, J. (2010): Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, Amsterdam, Addi-son-Wesley Longman
- Appelo, J. (2011): Moving Motivators, retrieved from: http://www.noop.nl/2011/09/moving-motivators-free-exercise.html
- Appelo, J. (2013): Champfrogs... The 10 Intrinsic Desires, retrieved from http://www.noop.nl/2013/02/champfrogs.html
- Brown, E. (2007): Agile Project Management and Product Strategy – A Case Study, retrieved from http://ericbrown.com/agile-project-management-product-strategy-a-case-study.htm
- Cohn, M. (2008): Agile Estimating and Planning, New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Dubakov, M. (2011): The Future of Agile Software Development, retrieved from http://www.targetprocess.com/rightthing.html

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Hasija, P. (2012): My Experience as a QA in Scrum, retrieved from http://www.infoq.com/articles/experience-qa-scrum
- Hawkins, B. (n.d.): Ask an Agile Coach, retrieved from http://barryhawkins.com/blog/category/series/ask-an-agile-coach
- Lacey, M. (2012): Sprint Planning, retrieved from http://msdn.microsoft.com/en-us/library/hh765982.aspx
- Lisa Crispin, J. G. (2009): Agile Testing: A Practical Guide for Testers and Agile Teams, Addison-Wesley
- Malik Imran Ullah, W. A. (2009): Quality Assurance Activities in Agile, Ronneby, Sweden, School of Computing
- North, D. (2006): Introducing BDD, retrieved from http://dannorth.net/introducing-bdd
- Radics, S. (2013): On the Agile Path, retrieved from http://www.ontheagilepath.net/2013/02/playing-jurgen-appelos-moving.html
- Ramel, D. (2010): SAP Seeks Agile On A Mammoth Scale, retrieved from http://adtmag.com/articles/2010/05/20/sap-seeks-agile-on-a-mammoth-scale.aspx
- Schwaber, K. (2004): Agile Project Management with SCRUM, Microsoft Press
- Schwaber, K. (2009): Scrum, Scrum Developer Courses, Scrum Knowledge Assessment, Scrum Guide, retrieved from http://www.scrumguides.org/scrum-guide.html
- Schwaber, K. & Beedle, M. (2002): Agile software development with Scrum, Prentice Hall
- Sutherland, J. (2004): Agile Development: Lessons learned from the first Scrum, retrieved from http://www.scrumalliance.org/resources/35
- Sutherland, J. V. & Schwaber, K. (1995): Business object design and implementation: OOPSLA '95 workshop proceedings, The University of Michigan
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986): The New New Product Development Game, Harvard Business Review.
- Vaibhav (2007): Six Features of a Good User Story – INVEST Model, retrieved from http://agilesoftwaredevelopment.com/blog/vaibhav/good-user-story-invest
- What is TDD, BDD & ATDD? (2012), retrieved from Assert Selenium: http://assertselenium.com/2012/11/05/difference-between-tdd-bdd-atdd

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projektdokumente

Damit "fertig" auch fertig bedeutet

Höhere Liefertreue mit einer Definition of Done

Autor

Marc Bless

Dipl.-Inform. (FH), zertif. Projektmanager (IPMA Level C), Certified Scrum Professional (CSP) & Certified Scrum Master (CSM); Agiler Coach und Gründer von agilecoach.de

Kontakt: marc.bless@agilecoach.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

In der Software-Entwicklung wollen Kunden oft wissen, wie weit ein vereinbartes Feature ist. Das führt häufig zu Missverständnissen, z.B. wenn ein Projektleiter die Aussage des Entwicklers, das Feature sei fertig, wörtlich nimmt und an den Kunden weitergibt. Häufig kann der Kunde mit einem fertigen Feature jedoch noch nicht arbeiten, z.B. weil die Übersetzung des Inkrements in die Zielsprache der Anwender noch nicht erstellt wurde.

Wie dieses Beispiel zeigt, führt "unerledigte Arbeit" (auch "undone work" genannt) nicht nur beim Kunden zu Missverständnissen, sondern auch innerhalb des Projektteams beim Auftragnehmer. Ich habe schon häufig beobachtet, wie Liefertermine um mehrere Monate überschritten wurden, weil Projektleiter fälschlicherweise annahmen, ein Feature wäre so gut wie fertig. Stattdessen wartete am Ende noch ein Haufen unerledigter Arbeit auf die Entwickler.

Die Definition of Done im Team erarbeiten

Das Formulieren einer sogenannten Definition of Done schafft hier Abhilfe, weil dadurch allen Projektbeteiligten völlig transparent wird, was die Aussage "das Feature ist fertig" wirklich bedeutet. Und – noch wichtiger – was zuvor noch getan werden muss.

In diesem Beitrag erfahren Sie, wie Sie gemeinsam mit Ihrem Team eine anwendungsorientierte Definition of Done erarbeiten. Als Product Owner, Entwicklungsleiter, Projektleiter oder Requirements Engineer wissen Sie, dass die Umsetzung einer einzelnen Anforderung oder Funktionalität diverse Teilaufgaben aus unterschiedlichen Disziplinen umfasst, welche im Regelfall in einer bestimmten Reihenfolge abgearbeitet und erledigt werden müssen. Vermutlich verfügen Sie über entsprechende Workflows zur Fertigstellung einer Funktion oder Komponente. Diese Teilaufgaben und Workflow-Schritte fließen in die Erarbeitung einer Definition-of-Done ein.

Im folgenden Beispiel aus der Software-Entwicklung umfasst die Liste des Auftragnehmers insgesamt zwölf Aufgaben, bis ein Feature lieferfähig ist (siehe auch Bild 1).

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Gründe und Folgen unerledigter Arbeit

Überinterpretation

Das Phänomen der unerledigten Arbeit entsteht durch zwei Aspekte: Zum einen besteht oft keine Kenntnis darüber, was für die Fertigstellung eines Features tatsächlich alles geleistet werden muss. In diesem Fall werden Aussagen von einzelnen am Entwicklungsprozess beteiligten Personen (meist Entwickler) überinterpretiert, wenn diese sagen: "Ich bin fertig mit Feature XY." Übernimmt der Verantwortliche diese Aussage unkritisch, wird er sie an den Kunden weitergeben als "Feature XY ist fertig".

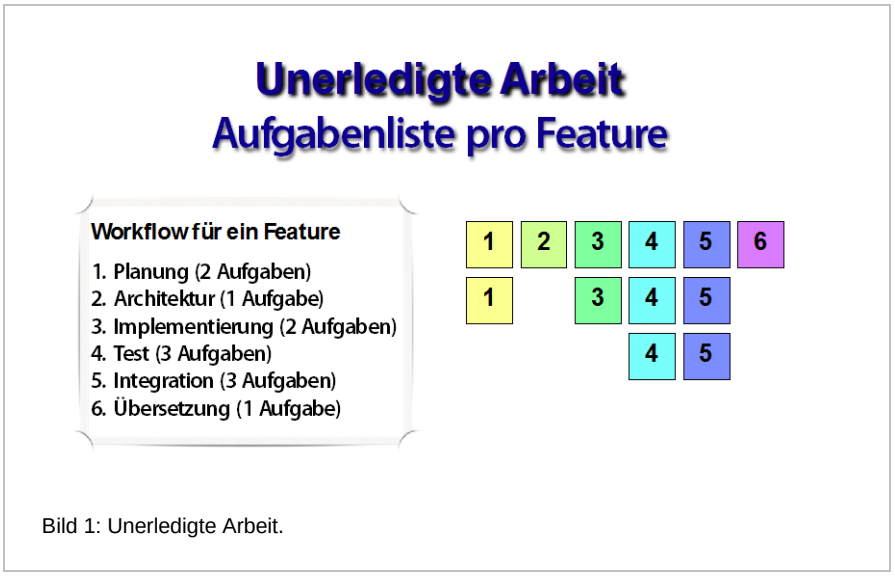


Bild 1: Unerledigte Arbeit.

Beispiel "It works on my local machine"

Das klassische und viel zitierte Beispiel hierfür ist wohl, dass ein Entwickler sagt: "It works on my local machine" ("Es funktioniert auf meinem Entwicklungsrechner"). Aus der lokalen Sicht des Entwicklers – gerade in strikt nach Funktion und Spezialisierung strukturierten Organisationen – bedeutet dies nichts anderes als: "Ich habe meine Arbeit getan, für den Rest sind Andere zuständig. Also kann ich für mich sagen, das Feature ist fertig."

Aus den Augen, aus dem Sinn

Zum anderen verfolgen viele Projektteams die Strategie, erst einmal die wichtigsten Aufgaben im Workflow zu erledigen und die dann noch offenen Arbeiten zurückzustellen und für eine spätere Projektphase einzuplanen. Das Zurückstellen geschieht häufig bei Tätigkeiten, von denen angenommen wird, es sei effizienter, sie "in einem Rutsch" abzuarbeiten, wie z.B. bei Übersetzungsaufgaben oder der redaktionellen Überarbeitung der finalen Anwenderdokumentation.

Bild 2: Unerledigte Arbeit und ihre Entstehung.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wenn das Team die wesentlichen funktionalen Teile bereits umgesetzt hat und der Kunde diese nutzen kann, treffen Product Owner oder Projektleiter oft voreilige Release-Entscheidungen und schieben die nicht erledigte Arbeit entweder nach hinten – oder die Aufgaben werden spätestens im nächsten Release schlicht und ergreifend vergessen.

Beispiel Anwenderdokumente

Beispielsweise häufen sich während der Entwicklung einer Software häufig Dokumentationsfragmente für die technische Redaktion an. Das eigentliche Software-Produkt ist irgendwann fertig, funktioniert und könnte ausgeliefert werden. Zu diesem Zeitpunkt fängt die technische Redaktion jedoch mit ihrer Arbeit erst an: Bis sie die finale Anwenderdokumentation für alle zwölf Sprachen erstellt hat, gehen weitere drei Monate (!) ins Land. Doch das bedeutet nicht, dass das Produkt nun zum Kunden kann, denn diese Dokumentation gehört zum Lieferumfang der Software dazu und muss auch wieder installierbar paketiert werden. Es entstehen also wieder Entwicklungsaufwände und damit muss oftmals nochmal ein vollständiger Test- und Deployment-Zyklus durchlaufen werden.

Folgen für die Organisation

Bild 3 zeigt, wie nach jeder vermeintlichen Fertigstellung eines Features der blaue Balken an "offener Arbeit schrumpft. Der Betrachter erhält den Eindruck, dass nach Feature 4 alle Aufgaben erledigt seien und das Projekt in einem auslieferbaren Zustand. Konzentriert man sich bei der Analyse des Projektfortschritts jedoch auf die unerledigte Arbeit, erkennt man, dass diese zunimmt. Der rote Balken an unerledigter Arbeit vergrößert sich nach jedem Feature. Nach dem Einfügen von Trendlinien (Bild 4) wird klar, dass die Projektdauer sich in diesem Fall durch unerledigte Arbeit verdoppelt.

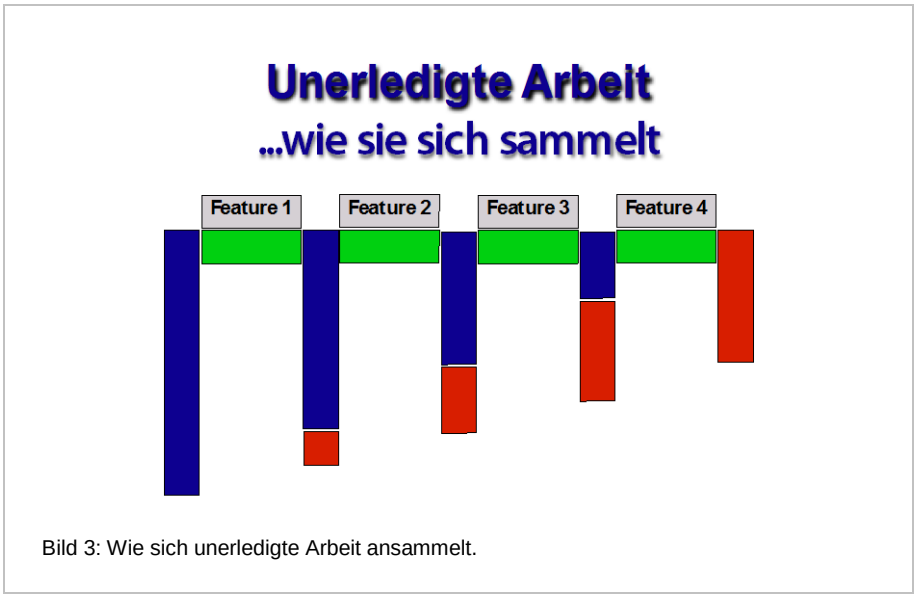


Bild 3: Wie sich unerledigte Arbeit ansammelt.

Kampf um Entwicklungszeit

In der Praxis entsteht dadurch in vielen Organisationen ein wiederkehrendes Symptom: Fachbereiche, interne Kunden oder gerne auch "das Business" haben im Laufe der Jahre gelernt, dass "die IT" die anfangs versprochenen Termine nie einhält und auch zu einem Termin häufig weniger fertig ist als ursprünglich geplant.

Im nächsten Projekt oder der nächsten Planungsrunde erscheinen dann alle Fachbereiche und konkurrieren um die meisten Entwicklungsressourcen. Bezogen auf das Beispiel haben sie gelernt, dass vier Features fertig geworden sind, in der gleichen Zeit, in der eigentlich acht Features erwartet worden wären. Also gehen sie mit

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

einer Maximalforderung in die nächste Planung, um wenigstens davon die Hälfte zum geplanten Zeitraum zu erhalten. Die Fachbereiche kämpfen nun gegeneinander, anstatt sich gemeinsam auf die übergreifend beste Lösung zu einigen.

So erstellen und pflegen Sie eine Definition of Done

Das unkontrollierte Anwachsen von unerledigter Arbeit verhindern Sie durch eine Definition of Done. In Scrum bezeichnet der Begriff "verbindlich vereinbarte Abnahmekriterien für die Umsetzung eines Backlog-Items oder eines Inkrements" (siehe Glossar für die vollständige Definition).

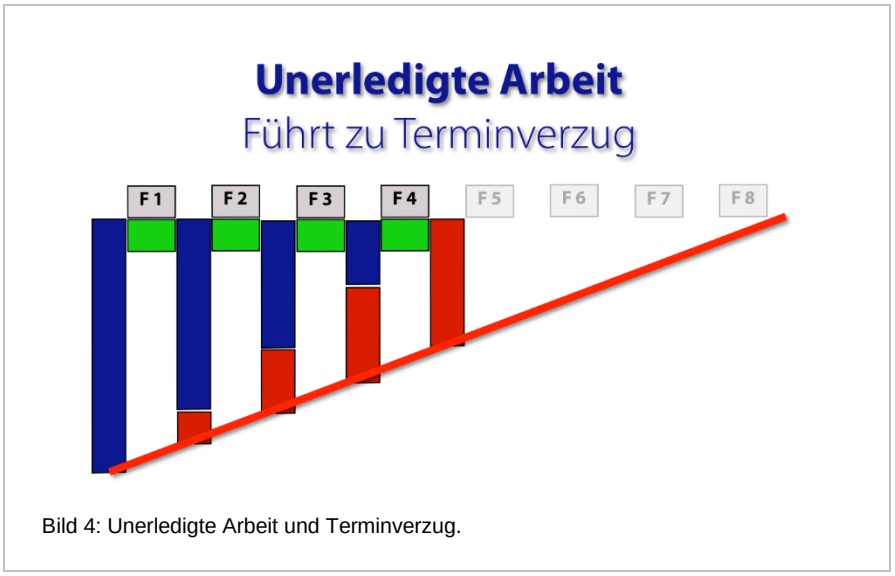


Bild 4: Unerledigte Arbeit und Terminverzug.

Wer ist verantwortlich für die Definition of Done?

Sie fragen sich nun vielleicht, ob der Scrum Master oder der Product Owner die Verantwortung für die Erstellung und Anwendung einer Definition of Done trägt. Die Antwort lautet: keiner von beiden. Oder besser: alle Rollen – auch die Teammitglieder – tragen die Verantwortung dafür, weil alle profitieren.

Der **Product Owner** hat ein großes Interesse daran, dass eine Definition of Done erstellt wird, weil so für ihn transparent wird, was die Aussage "fertig" tatsächlich **für sein Produkt** bedeutet. Mögliche spätere Aufwände kann er so bei der Release-Planung und der Stakeholder-Kommunikation berücksichtigen.

Dem **Teammitglied** verleiht die Definition of Done insofern Sicherheit, als dass sie klar ersichtlich macht, welche Aufgaben grundsätzlich zu erledigen sind und welche Zustände ein Backlog Item während eines Sprints erreichen muss. Der Anteil an langlaufenden User Stories oder Features kann reduziert werden, da die Wahrscheinlichkeit für Nacharbeiten sinkt.

Dem **Scrum Master** schließlich gibt die Definition of Done die Möglichkeit, das Team auf eine strukturierte Art der Abarbeitung zu fokussieren. Mit Hilfe der gemeinsam erarbeiteten Definition of Done kann der Scrum Master das Team herausfordern, diese Zielsetzung auch zu erreichen bzw. darüber zu reflektieren, wie es diese Zielsetzung erreicht.

Erarbeiten im Teamworkshop

Um eine Definition-of-Done mit Ihrem Team zu erstellen, können Sie sich an folgendem Fahrplan für einen Workshop orientieren:

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

1. Vorbereitung: Organisieren Sie einen Raum mit Whiteboard, Pinnwand, Flipchart oder einer anderen beklebbaren Fläche. Stellen Sie für jedes Teammitglied Post-its und Marker zur Verfügung. (Als guter "Servant Leader" (siehe dazu auch den Glossareintrag zu Scrum Master) sorgen Sie auch für Erfrischungen in Form von Obst und Getränken.)

2. Bitten Sie nun die Teammitglieder, die typischen Aufgaben bei der Entwicklung eines Features von Anfang bis Ende innerlich durchzugehen und jede identifizierte Aufgabe auf jeweils ein Post-It zu notieren. Geben Sie dem Team dafür drei bis fünf Minuten Zeit.

! Durch diesen kurzen Zeitraum konzentrieren sich die Teilnehmer beim Notieren auf die wichtigsten Aufgaben. Geben Sie dem Team mehr Zeit, führt dies meist zu unnötigen Detailinformationen oder sogar -diskussionen, die keinen Mehrwert für die Erstellung der Definition of Done bringen.

3. Lassen Sie nun die Teammitglieder nacheinander ihre Ergebnisse kurz vorstellen und die Post-Its einzeln an die Wand kleben. Achten Sie als Moderator jetzt bereits darauf, dass Themencluster mit gleichen Post-Its gebildet werden. So sparen Sie sich hinterher die Zeit für ein separates Clustern.

4. Sie haben jetzt im Schnitt zwischen 20 und 30 Aufgaben an der Wand hängen, die ein vollständiges Bild der durchzuführenden Schritte ergeben. Würden Sie alle diese Aufgaben in Ihre Definition of Done aufnehmen, würde dies den Rahmen sprengen. Die Liste wäre weder überblickbar, geschweige denn handhabbar und hätte somit keinen praktischen Nutzen. Streichen Sie nun daher massiv Aufgaben weg.

5. Beginnen Sie damit, indem Sie die Aufgaben von der Wand nehmen, die für Ihr Team selbstverständlich sind. Bei einem Software-Entwicklungsteam sind das Aufgaben wie "Code schreiben" oder "User Story verstehen".

6. Wandeln Sie die übrig gebliebenen Aufgaben um in Statusbeschreibungen, die man mit "ja" oder "nein" prüfen kann. Beispielsweise können Sie aus den Aufgaben "Testen", "Unit Tests schreiben" und "Explorativ testen" den Status "automatisierte Tests sind alle grün" definieren. Genauso gut können Sie daraus aber auch "jede Methode hat Unit Tests" ableiten. Diskutieren Sie innerhalb des Teams, welcher Aspekt für das zu entwickelnde System und die gegebene Infrastruktur wirklich wichtig ist.

7. Sie haben jetzt eine deutlich reduzierte Liste von Statusbeschreibungen, die in die initiale Definition of Done einfließen kann. Nun folgt die schwierigste Aufgabe: Reduzieren Sie die Statusliste auf drei bis fünf Einträge, die das Team als erste Definition of Done nutzen kann. Diese Reduktion führen Sie gemeinsam mit dem Team durch, damit die Definition of Done das Ergebnis einer Teamarbeit ist und somit vom Team akzeptiert wird.).

! Bei dieser Aufgabe kommt es sehr darauf an, wie erfahren Ihr Team mit dieser Arbeitsweise ist. Neue Teams, die über wenig Erfahrung mit Agilen Methoden verfügen, sollten Sie nicht mit langen Definition-of-Done-Listen überfordern. Reduzieren Sie die Statusliste auf drei bis fünf Einträge, die das Team als erste Definition of Done nutzen kann. Beschränken Sie sich dabei auf die grundlegenden und vom Team umsetzbaren Dinge.

8. In den nächsten Iterationen sollte das Team lernen, diese einfache Definition of Done konsequent anzuwenden. Dies kann je nach Team sehr schnell der Fall sein. Manche Teams sind jedoch auch nach längerer Zeit nicht dazu in der Lage. In diesem Fall liegt die Ursache meist außerhalb des Teams, wenn z.B. Integrations-, Test- oder Release-Prozesse von zentralen Abteilungen durchgeführt werden müssen.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

9. Erst wenn die Arbeit mit der einfachen Definition of Done gut funktioniert und für das Team selbstverständlich geworden ist, können Sie neue Einträge dazunehmen, durch welche die Fähigkeiten des Teams gezielt wachsen. Besprechen Sie diese Entwicklungsschritte mit dem Team. Wenn das Team beispielsweise sagt: "Wir sehen die Notwendigkeit für automatisierte Tests und sind jetzt bereit, uns diesem Thema zu widmen.", dann kann die Aufgabe der Testautomation auch in die Definition of Done aufgenommen werden. Oder wenn ein technischer Redakteur zum Teammitglied geworden ist, kann der Themenkomplex "Dokumentation" ein Teil der Definition of Done werden.

! Vermeiden Sie es, unrealistische Dinge mit aufzunehmen, für die das Team aktuell gar keine Infrastruktur oder die notwendigen Skills hat. Wenn sich das Team in der Definition of Done auferlegt hat, jedes Feature mit automatisierten Tests und 100% Code-Coverage zu versehen, jedoch weder die Erfahrung, noch die Infrastruktur besitzt, dies auch wirklich umzusetzen, kann niemals ein Feature fertig werden und im Team steigt schnell der Frust.

Transparenz weiter fördern

Bei der Definition of Done handelt es sich also um eine Liste von Arbeiten, die durchzuführen sind, damit ein Feature oder eine Funktionalität als fertiggestellt gilt. Damit erhalten Sie und alle Teammitglieder volle Transparenz darüber, wie weit ein umzusetzendes Feature in seiner Entwicklung vorangeschritten ist.

Empfehlung: Visuell vor elektronisch

Diese Transparenz erreichen Sie am besten über Visuelles Management (siehe auch Glossar), indem Sie ein Scrum-, Kanban- oder anderes Informations-Board im Teamraum anbringen. Gestalten Sie Ihre Story-Cards so, dass die Inhalte der Definition of Done auf jeder Karte direkt abgehakt werden können. So ist für jeden jederzeit sichtbar, in welchem Zustand sich eine Karte befindet und welche Aufgaben noch zu erledigen sind, bis die Definition of Done tatsächlich erfüllt ist.

! Wenn Sie mit einem elektronischen Tool arbeiten, geht Ihnen diese "aktive" und explizite Transparenz leider immer verloren. Denn so ein Tool muss aktiv geöffnet und bedient werden, um an Informationen zu gelangen. Es handelt sich sozusagen um verborgene Transparenz. Die Informationen sind zwar vorhanden, aber nicht sichtbar. Ein physisches Board – wenn es nicht gerade von anderen verdeckt wird – ist immer sichtbar. Wenn solche Informationen für jeden im Gang vor dem Teamraum an der Wand hängen, kommen viele Projektbeteiligte automatisch vorbei und können diese Informationen erfassen. Deswegen rate ich Teams für ihre interne Koordination immer dazu, sich selbst mit einem physischen Board zu verwalten.

Bleiben Sie konsequent!

Bleiben Sie äußerst konsequent bei der Anwendung Ihrer Definition of Done. Nehmen Sie an, alle Ihre Features im Projekt seien im Durchschnitt zu 95% abgeschlossen, weil für jedes Feature nur noch eine kleine Restaufgabe zu erledigen ist. Ein typisches Beispiel ist die Zulieferung einer kleinen Anpassung in einer externen Komponente, die dann "nur noch schnell integriert" werden muss, sobald der Dienstleister sie bereitgestellt hat. Ein anderes Beispiel ist die noch fehlende letzte Übersetzung in eine eher exotische Sprache – deren Vorhandensein jedoch vom gesamten System vorausgesetzt wird.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Was kommunizieren Sie an Ihre Stakeholder bezüglich des wahren Projektfortschritts?

- "Wir sind fast fertig."
- "Wir sind zu 95% fertig."
- "Wir sind zu 0% fertig – es ist noch kein einziges Feature richtig abgeschlossen."

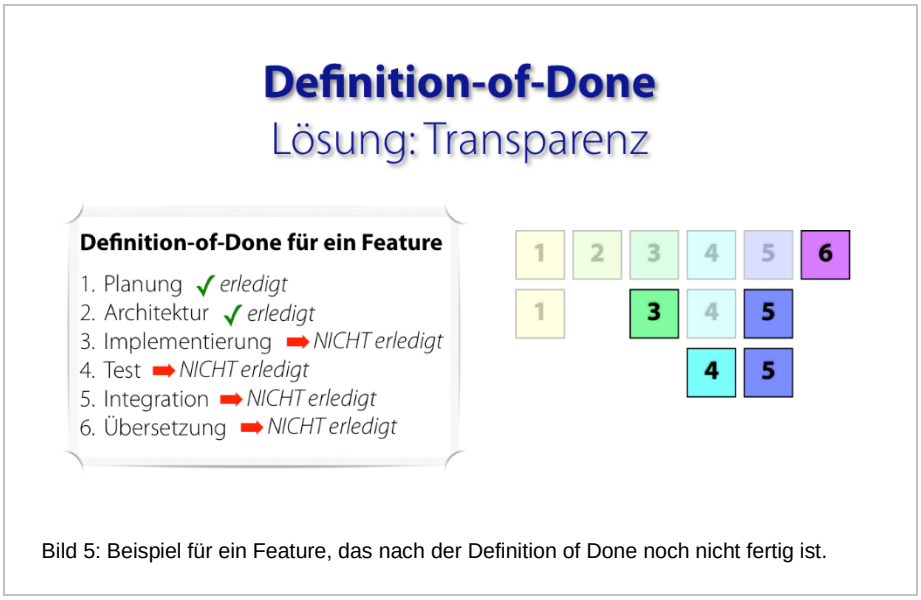


Bild 5: Beispiel für ein Feature, das nach der Definition of Done noch nicht fertig ist.

Ich gebe zu, die Fragestellung ist sehr plakativ, aber sie zeigt, worauf ich hinaus möchte: Bleiben Sie konsequent! Erst wenn die Definition of Done für ein Feature vollständig abgedeckt ist, dürfen Sie das Feature als "fertig" deklarieren siehe auch Bild 6.

95% reicht nicht

Vielleicht sagen Sie jetzt: "Wir haben doch schon 95% der Arbeit erledigt. Warum soll ich unsere Leistung kleinreden?" Die Antwort ist simpel: Die Features sind nicht fertig – also helfen sie dem Kunden nicht weiter. Von der vielen Arbeit, die Sie bereits geleistet haben, hat er nichts, solange er diese nicht in Form von vollständig und fertig umgesetzten Anforderungen nutzen kann.

Bild 6: Beispiel für ein Feature, das alle Abnahmekriterien der Definition of Done erfüllt.

Sonderfall: Die Definition of Done im skalierten Umfeld mit mehreren Teams

Ein einzelnes Team kann seine Definition of Done relativ problemlos erarbeiten. Aber was passiert, wenn mehrere Teams vorhanden sind? In diesem Fall ist es ratsam, dass alle Beteiligten gemeinsam eine teamübergreifende Definition of Done erstellen. Diese übergreifende Definition of Done enthält alle Aspekte, die für die weitere Handhabung der Teamergebnisse notwendig sind.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Empfehlung: Eine übergreifende Definition of Done

Dies kann im idealen und besten Falle z.B. beinhalten, dass sämtliche Teamergebnisse vollständig im Gesamtsystem integriert, getestet und auslieferbar sind. Viele Organisationen, die sich in einer Transition hin zu agilen Arbeitsweisen befinden, können diesen idealen Anspruch jedoch nicht von Anfang an erfüllen. Dann kann eine übergreifende Definition of Done in einem ersten Schritt z.B. nur beinhalten, die Teamergebnisse im Gesamtsystem zu integrieren. Die Zustände "getestet" und "auslieferbar" müssen dann im Nachgang noch erzeugt werden, mit unerledigter Arbeit als zwangsläufiger Folge.

Manche Leute vertreten die Philosophie, dass auch in einem skalierten Umfeld **jedes Team seine ganz individuelle Definition of Done erstellen soll**. Dies ist eine mögliche Herangehensweise für den Fall, dass eine Organisation nicht in der Lage oder gewillt ist, übergreifende Aufgaben in die einzelnen Teams zu verlagern. Verfolgt jedes Team vollkommen unabhängige Entwicklungsstränge, kann das eine valide Möglichkeit sein. Wenn beispielsweise fünf Teams an fünf unabhängigen Produkten arbeiten, muss nicht zwangsläufig eine übergreifende Definition of Done zum Einsatz kommen. Dann sprechen wir jedoch nicht von einem skalierten Umfeld im eigentlichen Sinne.

Checkliste Definition of Done

Folgende Maßnahmen können Sie sofort einleiten und durchführen, um die Transparenz in Ihrem Projekt zu erhöhen und Ihr Team weiterzuentwickeln:

1. Definieren Sie eine Definition of Done für alle Ihre Projektaufgaben und halten Sie sich mit höchster Disziplin daran. Wenn Sie dies umgesetzt haben, stehen Ihnen weitere Schritte zur Verfügung, um die Problematik unerledigter Arbeit deutlich zu reduzieren.
2. Erweitern Sie die Definition of Done im Laufe der Zeit, bis sich tatsächlich alle Aufgaben im Team dort wiederfinden und das Team wirklich bei jeder Aufgabe mit bestem Gewissen davon sprechen kann, dass diese "fertig" ist.
3. Später können Sie weitere Tätigkeiten von außerhalb des Teams in die Definition of Done aufnehmen, die das Team selbst (noch) nicht leisten kann. Das Team kann sich dann dahingehend weiterentwickeln, eine noch umfassendere Entwicklungsleistung durchzuführen.
4. Machen Sie Ihren bestehenden Workflow transparent und für alle Beteiligten mit Hilfe eines Kanban-Boards sichtbar.

Etablieren Sie einen iterativ-inkrementellen Entwicklungsprozess und integrieren Sie in diesen so viele Aufgaben Ihres Workflows wie möglich.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Tipp – Methode

Agiles Spiel für Einsteiger

Mit dem Ball-Point-Game die agilen Prinzipien greifbar machen

Man kann Scrum-Trainings besuchen, man kann viel und lange über Agilität reden und diskutieren – oder man probiert es einfach mal selbst aus. Denn nur so wird man begreifen, was die Erfolgsfaktoren sind und wie diese zusammenspielen. "Be-greifen" ist ein gutes Stichwort: Der Vorteil einer Simulation ist das Berühren, das Erfahren und das Selbsttun. Lernen braucht ein positives emotionales Umfeld, erst so wird nachhaltiges Lernen möglich. Als Trainer und Berater baue ich daher gerne praktische Übungen in meine Trainings ein. Eine davon, das Ball-Point-Game, ist eine einfache Simulation. Ein Spiel, das in kurzer Zeit die wichtigsten Erkenntnisse des agilen Arbeitens näherbringt.

Autor

Matthias Wolf-Dietrich

Senior Management Consultant, Trainer und Agiler Coach bei borisgloger consulting GmbH; Schwerpunkte sind die Anwendung von Scrum außerhalb von Softwareprojekten sowie der Agile Festpreis

Kontakt: matthias.wolf-dietrich@borisgloger.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Ziel und Ablauf

Beim Ball-Point-Game soll das Team eine "menschliche Ballmaschine" bauen. In mehreren Zyklen wird simuliert, wie ein agiler Prozess aussieht und – noch wichtiger – wie sich die Zusammenarbeit in einem echten Team anfühlt. Die Teilnehmer erleben unterschiedliche agile Elemente sowie Meetings und können Erfahrungen in einem selbstorganisierten Team sammeln.

Ein Team besteht sinnvollerweise aus mindestens vier Personen, es können aber auch mehr sein – mit bis zu 200 haben wir es schon ausprobiert. Die ideale Teamgröße liegt erfahrungsgemäß bei sieben Personen. Natürlich können auch mehrere Teams parallel spielen, das motiviert viele Teilnehmer noch mehr, weil die Teams vermeintlich in Konkurrenz zueinanderstehen. Für das Ball-Point-Game sollte man ca. 30 bis maximal 60 Minuten einplanen. Es eignet sich vor allem für Teams, die noch wenig oder gar keine eigene Erfahrung mit agilen Methoden haben.

Bild 1: Das Ball-Point-Game im vollen Gang

Material

Neben Flipchart und -Markern (idealerweise eine Farbe pro Team plus einen schwarzen Stift) und einer Stoppuhr (Handy reicht auch) brauchen Sie natürlich Bälle – einer pro Teilnehmer ist das Minimum, mehr sind wünschenswert, damit immer ausreichend Bälle zur Verfügung stehen und der Spielfluss nicht ins Stocken gerät.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Visualisierung des Spielstands

Auf einem Flipchart vermerkt der Moderator in jeder Iteration die Schätzungen der Teams und ihre Ergebnisse, also die Anzahl der durchgeschleusten Bälle. Das kann entweder in Form einer Tabelle (Bild 1) passieren oder in einer Grafik (Bild 2), welche die Teilnehmer selbst ausfüllen. Die Tabelle besteht aus drei Spalten: "Iteration", "Schätzung" und "Ergebnis". In jeder Zelle können dann die Schätzungen und Ergebnisse pro Team, eventuell in unterschiedlichen Farben, eingetragen werden (siehe Bild 2).

Wenn Sie die Darstellung in einer Grafik wählen, zeichnen Sie auf der horizontalen Achse die Iterationen auf und auf

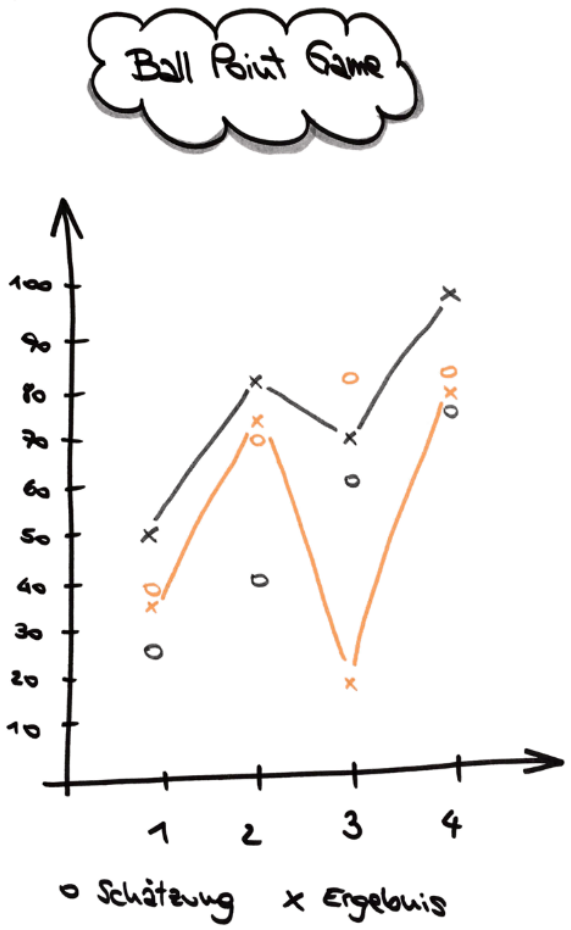


Bild 3: Grafik zum Eintragen der Ergebnisse

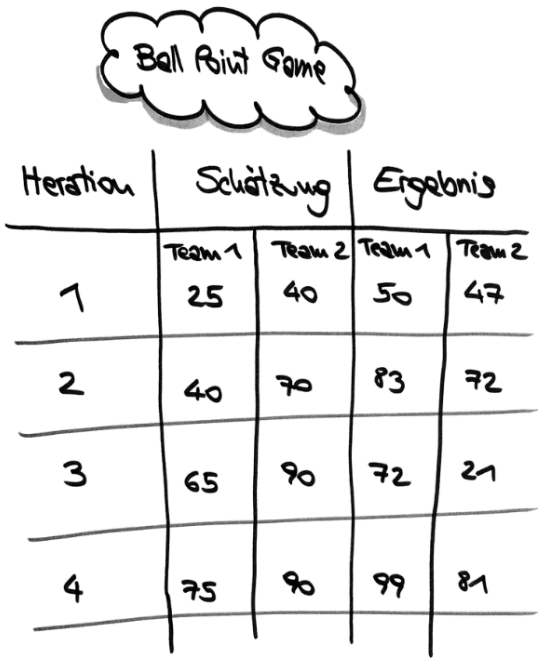


Bild 2: Tabelle zum Eintragen der Ergebnisse

der vertikalen eine Skala für die erreichten Punkte, hier von 0 bis 100. Später können die Teams ihre (optionalen) Schätzungen mit einem "O" bei der richtigen Iteration eintragen. Die Ergebnisse werden mit einem "X" an der betreffenden Stelle notiert (siehe Bild 3).

Durch die unterschiedlichen Farben lassen sich die Eintragungen der Teams gut unterscheiden. Sollte die vertikale Skala nicht ausreichen, da ein Team über 100 Punkte sammelt, kann man sie im Verlauf der Simulation auch erweitern. Dass es die Skala gesprengt hat, kann das Team zusätzlich motivieren.

Start des Spiels

Der Moderator erklärt dem Team die Regeln und achtet darauf, dass die Zeit eingehalten wird. Alle anderen sind Teammitglieder und damit Teil einer menschlichen Ballmaschine. Die Teams haben die Aufgabe, möglichst viele Bälle in der vorgegebenen Zeit durch die Ballmaschine zu schleusen. Dabei gilt

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

es, die Regeln und Rahmenbedingungen einzuhalten. Abgesehen davon ist das Team selbstorganisiert und darf selbst entscheiden, wie es arbeiten möchte.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Spielregeln

Die Regeln selbst sind simpel:

1. Um als Team einen Punkt zu bekommen, muss jedes Teammitglied den Ball mindestens einmal berühren und
2. der Startpunkt gleich dem Endpunkt sein. Das heißt, dass die Person, die den Ball in die Runde bringt, ihn auch als letzte berühren muss.
3. Der Ball darf nie an den direkten rechten oder linken Nachbarn weitergereicht werden.
4. Bei der Übergabe von einer Person zur nächsten muss der Ball "Airtime" haben, also zumindest kurzzeitig horizontal oder vertikal durch die Luft fliegen. Er darf dem Nächsten nicht in die Hand gelegt werden.
5. Wenn ein Ball auf den Boden fällt, ist er raus und das Team erhält für ihn keinen Punkt. Er kann jedoch wieder an den Startpunkt gereicht und dort zurück ins Spiel gebracht werden.

Die Regeln visualisieren Sie am besten auf einem für alle Teilnehmer deutlich sichtbaren Flipchart (siehe Bild 4).

Bild 4: Die Regeln des Ball-Point-Games

Durchführung

Das Spiel besteht aus fünf Runden oder Iterationen (bzw. Sprints), eine Runde dauert 90 Sekunden. Vor der ersten Runde hat jedes Team zwei Minuten Zeit, um sich ein Vorgehen zu überlegen. Am Ende dieser ersten Planung schätzt das Team, wie viele Bälle es in der vorgegebenen Zeit durchschleusen kann, also wie viele Punkte es sammeln wird. Diesen Wert trägt ein Vertreter jedes Teams ein.

Auf Kommando des Moderators starten dann alle Teams

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

gleichzeitig mit der Ausführung des Prozesses. Nachdem die 90 Sekunden abgelaufen sind (und hoffentlich jemand aus dem Team mitgezählt hat), trägt jeweils ein Teammitglied das Ergebnis seines Teams auf dem Ergebnis-Flipchart ein.

Anschließend haben die Teams 60 Sekunden Zeit, um sich zu überlegen, wie sie ihren Prozess verbessern können – die sogenannte **Retrospektive**. Danach startet die nächste Runde mit Schätzung, Durchführung, Eintragen des Ergebnisses und der Retro.

Die Reflexion

Nach Ablauf aller Iterationen stelle ich den Teams gerne ein paar **Reflexionsfragen**, die sie in ihrer Gruppe (bei großen Teams in Teilgruppen) beantworten sollen. Ich bitte sie, ihre Antworten zu den einzelnen Punkten jeweils auf ein Post-it zu schreiben und bereitzuhalten, um diese den anderen Teams vorzustellen. Dazu stelle ich z.B. folgende Fragen:

- Wie hat sich das Arbeiten in Iterationen angefühlt?
- Wie ist es euch gelungen, eure Ergebnisse stetig zu verbessern?
- Welche Prinzipien konntet ihr in der Simulation erkennen?
- Welche Elemente könnt ihr in euren Arbeitsalltag übernehmen?

Üblicherweise reichen für das Sammeln der Punkte drei Minuten. Für die Vorstellung rechne ich pro Gruppe mit ein bis zwei Minuten. Dabei tritt jedes Team vor ein vorbereitetes Flipchart, klebt die gesammelten Punkte auf und erklärt diese dabei kurz. Die folgenden Teams ergänzen nur, was noch nicht erwähnt wurde.

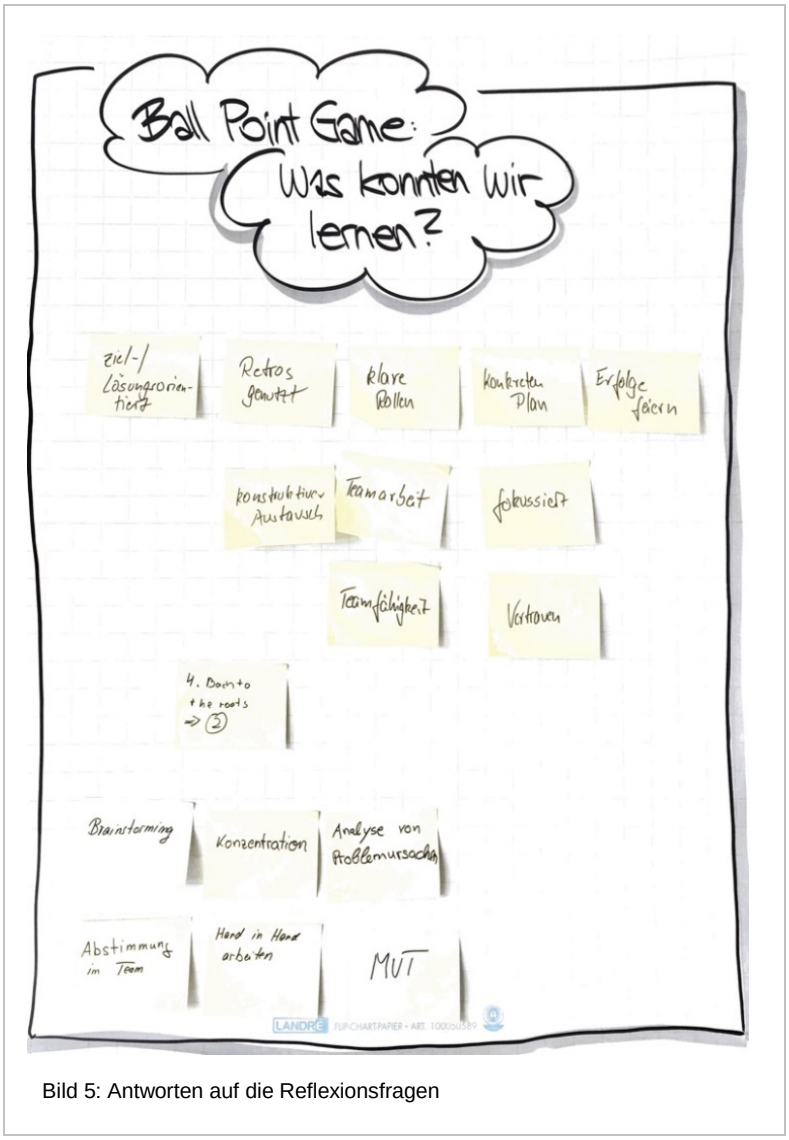


Bild 5: Antworten auf die Reflexionsfragen

Agile Werte und Prinzipien spielerisch verinnerlichen

Bild 5 zeigt ein Flipchart, welches das Ergebnis eines Trainings war. Es enthält viele typische Nennungen: Teamarbeit, Fokus und Konzentration, Vertrauen, Mut, ständige Verbesserung, das Feiern von Erfolgen. Weitere häufig genannte Themen sind die Bereit-

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

schaft, Neues zu wagen, Spaß, hohe Lern- und Anpassungsgeschwindigkeit, die Visualisierung der Ergebnisse und Diskussionen auf Augenhöhe.

Dies zeigt den engen Bezug des Spiels zu Agilität, handelt es sich hierbei doch um die wesentlichen Werte und Prinzipien, die agiles Arbeiten erfolgreich und erstrebenswert machen.

Varianten

- Man kann das Schätzen auch weglassen. Dadurch kann man etwas Zeit einsparen, ohne wichtige Erkenntnisse zu verlieren.
- Man kann die Simulation in einer großen Gruppe spielen. Zwar fällt dann der Aspekt des Wettbewerbs weg, gleichzeitig wird die Aufgabe aber deutlich komplexer.
- Wenn man genug Zeit hat, kann man das Spiel mit zehn oder mehr Iterationen durchführen. Es ist erstaunlich, welche Verbesserungen auch nach einem gedachten Leistungsplateau meist noch möglich sind.
- Ich füge die 5. Regel (ein Ball darf den Boden nicht berühren) gerne erst nach zwei oder drei Iterationen hinzu. Damit haben Sie ein zusätzliches Überraschungsmoment, das die Spannung und den Nervenkitzel steigert.
- Auch kann man die 5. Regel noch verschärfen, um die Wichtigkeit qualitativ hochwertiger Arbeit auch im agilen Kontext zu betonen: Alle bisher gesammelten Punkte verfallen, sobald ein Ball auf den Boden fällt. Durch diese Änderung achtet das Team noch stärker darauf, Bälle ordentlich zu übergeben und nicht schlampig zu arbeiten.
- Nach zwei Iterationen wird die wichtigste Person jedes Teams für ein "Vorstandsprojekt" abgezogen. Diese Personen dürfen die anderen Gruppen beobachten und die Erkenntnisse daraus nach einer Iteration in ihre eigenen Teams einbringen. Wie erkennt man diese wichtige Person? Beobachten Sie die Teams und achten Sie darauf, wer die Führung im Team übernimmt. Diese Person ist wahrscheinlich eine gute Wahl.

Fazit

Die Teilnehmer sind nach der Simulation häufig aufgekratzt und voller Adrenalin. Sie hatten Spaß, sind stolz auf ihr Ergebnis und in einem emotionalen Zustand, der ideal ist, um eine selbstgemachte Erfahrung langfristig im Gehirn zu verankern.

Diese Gefühle erlebe ich auch oft während des agilen Arbeitens: Vertrauensvolle Teamarbeit, die mutig etwas bewegen will, ist für mich erfolgreiche und Freude bereitende Arbeit. Ist das auch bei Ihnen gegeben? Dann wissen Sie, dass Sie die agilen Prinzipien richtig umsetzen.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Tipp – Methode

Gamification in Scrum

Motivieren Sie Ihr Team mit dem Blind Sprint Backlog

Dieser Beitrag richtet sich an alle, die ihr Scrum-Vorgehen über neue Methoden bereichern und ihr Team durch Abwechslung motivieren möchten. Im Folgenden stelle ich Ihnen die von mir konzipierte Methode "Blind Sprint Backlog" vor und berichte von meinen Erfahrungen damit.

Autor

Dave Boddin

als Softwareentwickler, Projektleiter und Ausbilder tätig; seine Schwerpunkte sind die Themen Führung und Personalentwicklung im agilen Umfeld und in der digitalen Zukunft

Kontakt: dave.boddin@gmail.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

In eine Sackgasse programmiert

Die Idee kam mir von ein paar Jahren, als ich eines meiner ersten Projekte leitete. Mein Team und ich entwickelten eine anspruchsvolle Software und verzettelten uns mit Technologien, die wir – rückblickend ist es deutlich – nicht verstanden. Der Worst Case trat ein: Wir hatten uns in eine Sackgasse programmiert. Verschärfend kam hinzu, dass ich weder einen Mentor besaß, noch auf zusätzliche Ressourcen hoffen durfte.

Wir änderten unsere technologische Strategie und wechselten den Kurs, damit verbunden war ein Wechsel beim technologischen Ansatz. Daraus folgte, dass wir bei der Entwicklung mehrere Schritte zurückgingen – doch die Uhr tickte unerbittlich weiter. Ich stand also vor der Herausforderung, die Mitarbeiter zu Mehrarbeit zu motivieren – ohne weitere Ressourcen oder Legitimationen.

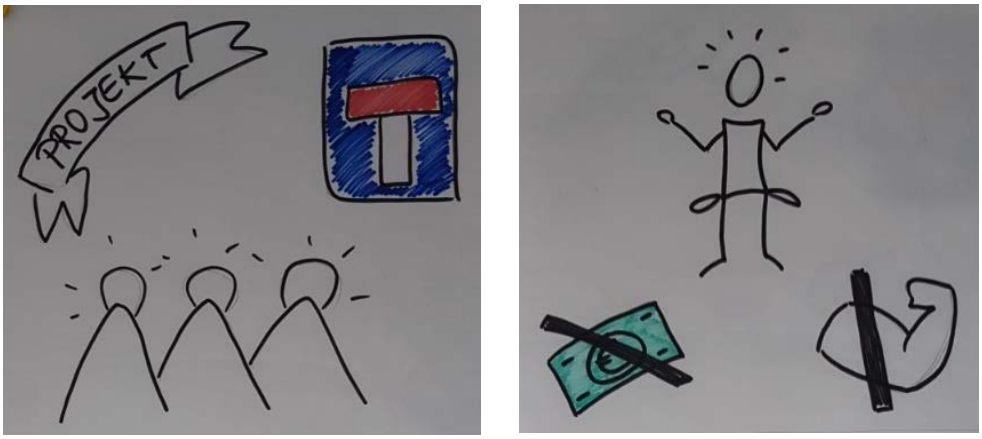


Bild 1: Das Projekt steckt in einer Sackgasse, das Team ist am Anschlag und der Projektleiter hat weder zusätzliche Mittel noch Unterstützung – jetzt hilft nur eine findige Idee

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Intrinsisch motivieren – aber wie?

In meiner Not zog ich die Literatur zu Rate. Die Empfehlung: Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter intrinsisch. Nur wie, das beantwortete mir kein Buch (das Projekt Magazin kannte ich damals noch nicht). Also konsultierte ich den Hype Cycle von Gartner. Diesen nutze ich bereits seit meinem Studium der Wirtschaftsinformatik, um mir schnell einen Überblick zu verschaffen, welche Trends und Technologien es aktuell gibt.

Der Hype Cylce inspirierte mich, Gamification zu nutzen, um unser Vorgehen in Scrum leicht abzuwandeln und neue Akzente zu setzen. Scrum sollte (wieder) Spaß machen: Das Team sollte lachen und am besten zeitweise vergessen, dass es hier um Arbeit ging.

Gamification

Der Begriff Gamification wurde erstmals 2002 verwendet und meint das Nutzen spieltypischer Elemente in einem spielfremden Zusammenhang. Im wirtschaftlichen Kontext wurden solche Elemente erstmals im Marketing verwendet. Ein Beispiel ist das Sammeln von Punkten im Einzelhandel oder Bonusmeilen bei Flugreisen für Prämien, es soll den Sammeltrieb des Kunden anregen und seine Bindung ans Unternehmen stärken.

Das Pull-Prinzip um den Zufall erweitert

Nach einigen Überlegungen, wie ich Scrum spielerischer gestalten könnte, kombinierte ich das klassische "TO-DO" des Sprint Backlogs mit dem Ziehen von Losen: Die Teammitglieder sollten Ihre Aufgaben zufällig ziehen, das sollte für Abwechslung und Unterhaltung sorgen.

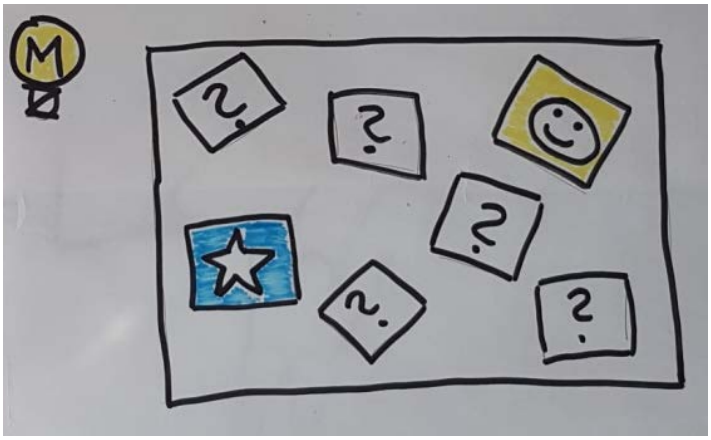


Bild 2: Die Methode "Blind Sprint Backlog" weckt spielerisch die Neugier der Teammitglieder und steigert so kurzfristig deren Bereitschaft für zusätzliche Leistung

Mein Team bestand ausschließlich aus ausgebildeten Software-Entwicklern, alle männlich und zwischen 20 und 30 Jahren alt. Wir alle befanden uns damals noch in der agilen Entdeckungsphase, hatten also noch nicht viel Erfahrung mit Scrum und Co.

Rosinenpickerei stoppen

Nebenbei wollte ich damit einen Trend stoppen, der die Motivation vieler Teammitglieder und den Zusammenhalt untereinander schwächte: Mir war aufgefallen, dass einige Teammitglieder Energie darauf verwendeten zu analysieren, welche Aufgaben in der TO-DO-Spalte einfacher waren und sich diese sicherten – ganz entgegen der klas-

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

sischen Selbstbestimmung von agilen Teams mittels Pull-Prinzip. Ich wollte dieses Rosinenpicken verhindern und dies über ein spielerisches Vorgehen erreichen, um die Betroffenen nicht zu demotivieren, denn meiner Meinung nach taten sie es nicht aus Faulheit, sondern weil sie sich die Aufgaben nicht zutrauten.

Vorgehen: Neuer Sprint als Startpunkt

Als ein neuer Sprint anstand, probierte ich meine Idee aus. Ich erstellte freitags wie üblich Karteikarten mit den Tasks für die TO-DOs des Sprint Backlogs. Zusätzlich gestaltete ich einige zusätzliche Karten mit Witzen, Zitaten oder Gutscheinen, z.B. für eine Kaffeepause oder eine Runde Kicker. Ich vermischte die Aufgaben mit den Witzkarten und am Abend, nachdem alle Teammitglieder gegangen waren, heftete ich die Karten umgedreht an das Sprint Board, damit niemand sehen konnte, was er zog.

Bild 3: Zu Beginn des "Blind Sprints" bietet das Board den Teammitgliedern einen ungewohnten Anblick

Am Montagmorgen war ich als erster im Büro und überrasche das Team mit meiner Idee. Die Teammitglieder reagierten zunächst verhalten, mit einem für den Berliner Raum typischen, langgezogenen "Okayyy???". Rechnen Sie also mit anfänglicher Skepsis. Ich lächelte und erklärte das neue Vorgehen. Ich zog als erster eine Karte, um auch mich zum Betroffenen der Änderung zu machen.

Die Teammitglieder mit freien Ressourcen folgten meinem Beispiel. Fast alle waren gespannt und hatten viel Spaß, denn Witze oder Zitate muss der betreffende Mit-arbeiter laut vorlesen, danach zieht er eine weitere Karte, bis er eine Aufgabe erwischt.

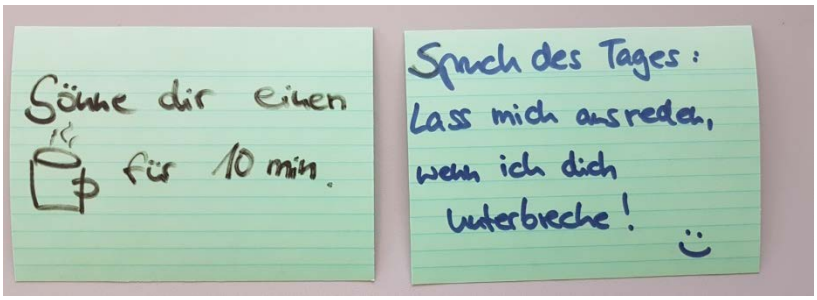


Bild 4: Aktionskarten (links) und Witze (rechts) motivieren die Teammitglieder und lockeren die Stimmung auf

Motivation und Teamgeist wachsen

Ich hatte das Gefühl, dass jeder sich auf das Ziehen einer neuen Karte freute, aufkeimende Neugierde lag in der Luft. In dieser positiven Atmosphäre arbeitete es sich besser und alle kamen mir engagierter vor. Das Ziehen der Aufgaben wurde schnell zu einer team-öffentlichen Angelegenheit: "Ich muss ziehen", hieß es dann und alle kamen zusammen. Zog jemand eine schwerere Aufgabe, kam gerne auch mal ein "Oh neee!". Trotzdem lachten alle, einschließlich des "Pechvogels" und ein erfrischender Zusammenhalt war zu spüren.

Zufällig bekam ich mit, wie ein Mitarbeiter nach dem Ziehen einer schweren Aufgabe einem Kollegen gegenüber seine Hoffnung äußerte, beim nächsten Mal "etwas Cooles zu ziehen." Abwechslung und Unvorhersehbarkeit motivierten nachhaltig und erzeugten Zuversicht. So mancher zog eine Aufgabe, um die er gewöhnlich einen großen Bogen

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

gemacht hatte – und fast alle meisterten sie dennoch, u.a. indem sie sich Unterstützung holten, was zuvor eher die Ausnahme war. Dies ließ das Team stärker zusammenwachsen. Viele blieben abends auch länger als üblich.

Das Ende der Rosinenpickerei

Auch dass niemand sich mehr absichtlich eine einfache Aufgabe herauspicken konnte, stärkte den Teamgeist. Mehrere Teammitglieder meldeten mir das von sich aus zurück. So löste ich eine Konfliktsituation, ohne persönlich an die Verursacher herantreten zu müssen. Besonders freute ich mich, dass dieser neue Teamgeist über das zweiwöchige Experiment hinaus Bestand hatte. Er äußerte sich u.a. dadurch, dass Mitarbeiter weiterhin Angebote zur Unterstützung machten und dass niemand mehr Rosinenpickerei betrieb.

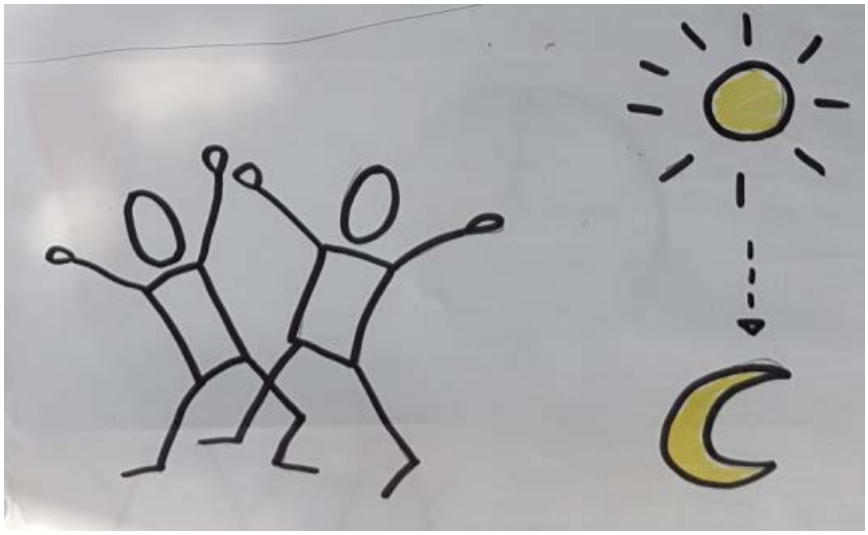


Bild 5: Eine Karte geht noch – während des Blind Sprints unterstützen sich die Teammitglieder gegenseitig bei kniffligen Aufgaben, viele bleiben länger als üblich

Tipps und Empfehlungen

Zum Verhältnis von "Ereigniskarten" und Aufgaben muss jeder ein gutes Maß finden, das zur Kultur seines Unternehmens passt. Das Unternehmen, für welches ich tätig bin, strukturiert sich aktuell stark um, so besteht neben dem erhöhten Workload auch viel Unsicherheit. Hier empfehle ich einen hohen Anteil an "Ereigniskarten," z.B. eine auf drei Aufgaben.

! Die Ereigniskarten sollen aufheitern, nicht albern oder letztendlich sogar störend wirken. Witze sollten daher politisch korrekt und genderneutral sein.

Lassen Sie dem Zufall freie Hand

Ein Teammitglied zog fast nur schwere Aufgaben. Ich überlegte einzugreifen, indem ich ihn bei einer Aufgabe unterstützte. Jedoch entschied ich mich dagegen, da dies den Zufallseffekt abgeschwächt hätte, der eines der Hauptelemente dieses Vorgehens darstellt. Deshalb bleibe ich hier konsequent.

Sparsam einsetzen

! Bitte gehen Sie mit dieser oder ähnlichen Ideen nicht inflationär um. Sie sollen eine Abwechslung vom üblichen Vorgehen darstellen, dieses aber nicht dauerhaft ersetzen. Früher oder später werden die Mitarbeiter Forderungen wie Entschädigungen äußern, wenn sie immer länger arbeiten.

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Damit sich das Vorgehen nicht erschöpft, nutze ich es nie für zwei aufeinanderfolgende Sprints, sondern warte und versuche zu erkennen, wann das Team eine Abwechslung oder eine Extra-Motivation braucht. Wenn Sie auf Ihr Team eingehen und diesem zuhören, werden Sie z.B. spüren, wann es Zeit für eine Abwechslung ist. In einem Projekt habe ich immer nach vier Wochen Pause einen zweiwöchigen Blind-Sprint durchgeführt, in anderen Projekten kam ich ganz ohne aus.

Mein Fazit

Wir beendeten das Projekt nur leicht verspätet und hatten damit mehr erreicht, als aufgrund der beschränkten Möglichkeiten realistisch erschien. Ich schätze, dass Neugierde, Spaß und neuentfachte Begeisterung eine Dynamik auslösten, dank derer wir die Aufgaben-Durchlaufzeiten verkürzen konnten. Ich verbuchte dies als persönlichen Erfolg.

Diese Erfahrung bestärke mich in der Überzeugung, dass ich als Projektleiter mit Kreativität und Mut zu Neuem viel erreichen kann. Es bestehen noch viele ungenutzte, ressourcengünstige Möglichkeiten, um das tägliche Arbeiten interessanter zu gestalten und wenn man die anfängliche Skepsis aushält, kann man als Projektleiter so das Arbeitsklima positiv beeinflussen.

Da mein Team nur aus Männern bestand, kann ich nicht sagen, wie das Vorgehen auf Frauen wirkt, ich würde es aber auch in einem gemischten Team ausprobieren, denn Humor und Abwechslung sprechen meiner Einschätzung nach jeden an, außerdem wirkt die dadurch entfachte Begeisterung ansteckend, was sich bei meinem Team darin äußerte, dass selbst anfängliche Skeptiker nach einigen Tagen Spaß mit dem Blind Sprint Backlog hatten.

Das Vorgehen hat sich im Unternehmen mittlerweile ausgebreitet. Weil meine Teammitglieder in ihrer Begeisterung sogar in der Kantine darüber sprachen, wurden einige andere Projektleiter neugierig und erkundigten sich danach bei mir. Mittlerweile nutzen mehrere Kollegen das Vorgehen von Zeit zu Zeit ebenfalls.

Literatur

- Heckhausen, Jutta; Heckhausen, Heinz (Hrsg.): Motivation und Handeln, Springer 2010
- Sailer, Michael: Die Wirkung von Gamification auf Motivation und Leistung. Empirische Studien im Kontext manueller Arbeitsprozesse, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2016

© 2019 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion