

Spotlight

Selbstorganisiertes Arbeiten in Zeiten von Corona



Eine themenspezifische Zusammenstellung der besten, auf projektmagazin.de erschienenen Artikel, Methoden und Tipps.

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Selbstorganisiertes Arbeiten in Zeiten von Corona

Das Corona-Virus hat in kürzester Zeit die Art, wie wir leben und arbeiten, auf den Kopf gestellt. Egal ob Sie derzeit im Homeoffice oder vor Ort arbeiten – Abstand halten bleibt das Gebot der Stunde und damit sind wir alle weiterhin auf die virtuelle Zusammenarbeit angewiesen. Mit diesem E-Book möchten wir Sie dabei unterstützen, sich und Ihr Team noch besser darauf einzustellen und sich zu organisieren.

Inhalt

Selbstorganisation und Teamführung neu gestalten

1. Wenn das Homeoffice plötzlich zur Pflichtübung wird
#StayAtHome – Lessons Learned eines Agile Coaches Seite 4
2. Wie Sie die richtigen Entscheidungen treffen
Erfolgreiche Führung in und durch die Corona-Zeit Seite 8
3. Die richtigen Rahmenbedingungen für produktives Arbeiten schaffen
So gelingt effektives Zeitmanagement.....Seite 12
4. Die Primetime entdecken und intelligent im Projektalltag nutzen
Regelmäßig Spitzenleistungen abrufen, ohne auszubrennenSeite 24
5. Effektiv und effizient von zu Hause aus arbeiten
Homeoffice über die Corona-Krise hinaus
Teil 1: Rahmenbedingungen und grundlegende VoraussetzungenSeite 35
6. Effektiv und effizient von zu Hause aus arbeiten
Homeoffice über die Corona-Krise hinaus
Teil 2: So gestalten Sie Ihren Arbeitstag im Homeoffice optimalSeite 45

Teamentwicklung und Zusammenarbeit fördern

7. So tauchen Sie mit Ihrem Team unter den agilen Eisberg
Agile Teamentwicklung – dynamisch und bewusst mit Retrospektiven und Team-RadarSeite 55
8. Gemeinschaftsgefühl und offene Kommunikation
Wie Sie eine lebendige Gesprächskultur im virtuellen Projektteam etablieren.....Seite 68
9. Reisebericht einer Teamentwicklung
Ein Team auf dem Weg zur HöchstleistungSeite 79
10. Meetingformate, Arbeit mit Rollen und Entscheidungsfindung
Mit Holacracy-Elementen zu einem selbstorganisierten Projektteam.....Seite 94
11. Agile Führung
Mit dem Leadership Canvas effiziente Teams gestalten..... Seite 105

Methoden für die virtuelle Zusammenarbeit einsetzen

12. Fokus und Pause..... Seite 112
13. Flow Board Seite 117
14. Change Matrix Seite 130
15. Verantwortlichkeitsmatrix Seite 141

Wenn das Homeoffice plötzlich zur Pflichtübung wird

#StayAtHome – Lessons Learned eines Agile Coaches



Anja Stiedl

selbstständiger Agile Coach
und Trainerin

Management Summary

- Viele arbeiten wegen der Corona-Krise dauerhaft im Homeoffice. Die Selbstorganisation und die Zusammenarbeit im Team erfordern jedoch neue Regeln, Methoden, Hilfsmittel und Verhaltensweisen.
- Eine klare Tagesstruktur mit Pausen und ein gut eingerichteter Arbeitsplatz sind im Homeoffice ebenso wichtig wie im Büro.
- Bewusste Bewegung und das Pflegen sozialer Kontakte bekommen verstärkte Bedeutung.
- Die Zusammenarbeit mit Kollegen – egal ob geplant, kontinuierlich oder spontan – lässt sich mit Video-Konferenz-Tools und etwas Ausprobieren auch für die Homeoffice-Situation abbilden.
- Gemeinsame Regeln erleichtern die Zusammenarbeit, wie z.B. definierte Arbeitszeiten oder kurze morgendliche Abstimmungstreffen per Video-Chat.

Was bisher von vielen als Privileg angesehen wurde, ist durch die Corona-Krise plötzlich zur Pflichtübung geworden: Das Home Office. Bis vor zwei Wochen hätte ich mich in meiner Rolle als agiler Coach deutlich gegen die verteilte Arbeit in getrennten Büros ausgesprochen. Ich riet eher zum Gegenteil, lobte die Vorzüge der lokalen Zusammenarbeit, welche die Kommunikation intensivierte und genoss diese auch selbst im Team. All diese Vorzüge sind verfliegen, und die aktuelle Situation zwingt uns, einzeln verteilt zu arbeiten, aus den eigenen vier Wänden agierend.

Wie lässt sich das zusammen bringen: Einerseits physische Kontakte so stark wie möglich reduzieren nach dem Motto #StayAtHome und andererseits intensive Kommunikation und enge Zusammenarbeit fördern?

In den letzten Wochen habe ich mich tiefgehend mit dem Thema Home-Office auseinandergesetzt, die Situation mit vielen Betroffenen besprochen sowie Ideen und Tipps gesammelt, wie man diesen Widerspruch auflösen kann. Natürlich gibt es derzeit vielerorts Empfehlungen für das Arbeiten im Homeoffice – schließlich ist das Thema nicht neu. Aber ich habe in letzter Zeit festgestellt, dass sie in der Praxis oft gar nicht so einfach umzusetzen sind. Deshalb habe ich im Folgenden meine persönlichen Lessons Learned mit der virtuellen Zusammenarbeit im Homeoffice zusammengestellt. Es geht dabei um einfache Dinge wie Ergonomie, aber auch um schwerer zu greifende Aspekte wie zwischenmenschlicher Kontakt.

Gerne stelle ich die daraus abgeleiteten Empfehlungen hier vor zur Diskussion und zur Ergänzung. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie ihre Erfahrungen, Schwierigkeiten, Empfehlungen mit uns teilen – ganz einfach über die Kommentarfunktion!

Tipps zur Selbstorganisation

Gestalte deinen Arbeitsplatz!

Genauso wie im Büro ist es auch im Homeoffice wichtig, deinem Tag eine klare Struktur zu geben! Setze dir einen Anfang und ein Ende der Arbeitszeit. Plane ebenso deine Pausen. Stimme dich dabei mit deinen Kollegen ab. Im Gegensatz zum echten Büroleben sehen sie ja nicht, wann du am Arbeitsplatz sitzt und können damit deine Anwesenheit nicht nutzen, bzw. deine temporäre Abwesenheit nicht respektieren. Ideal ist, wenn ihr einen gemeinsamen Plan über eure angedachten Arbeitszeiten macht und Euch gemeinsam einen Chat einrichtet, in dem ihr kurze Nachrichten schickt.

Langfristiges Arbeiten im Home-Office fordert Körper und Geist anders als gelegentliches abendliches Surfen im Internet. Suche dir deshalb einen guten Arbeitsplatz! Wir alle wissen, dass für den Körper ein guter Stuhl an einem passenden Tisch mit dem Monitor in passender Höhe wertvoll ist, ebenso die Abwechslung in der Position. Die wenigsten haben ein eigenes Büro in ihrer Wohnung und so muss man das, was man hat, bestmöglich nutzen. Da eignet sich der Küchentisch meist besser als die Wohnzimmercouch. Meist ist dieser nicht ergonomisch höhenverstellbar, doch du kannst dir mit dem Unterlegen von dicken Büchern oder Holzblöcken behelfen oder ihn gelegentlich zur Abwechslung mal aufbocken zum Stehtisch. Wichtig ist, dass du dir deinen Arbeitsplatz zuhause gut einrichtest, damit du die vielen Stunden angenehm daran arbeiten kannst.

Bewege dich!

Im Schnitt pendeln Deutsche rund 17 Kilometer zu ihrer Arbeit. Wenn wir zuhause arbeiten, gewinnen wir diese Zeit und natürlich die Fahrtkosten. Auf der anderen Seite verlieren wir die Bewegung, die sich automatisch ergibt von der Wohnung zum Auto oder der U-Bahn, auf dem Fahrrad, von der Straßenbahn zum Arbeitsplatz und so weiter. Zudem verlieren wir die Bewegung, die wir im Büro haben, etwa zum Drucker, zur Kaffeeküche, zum Arbeitsplatz des Kollegen oder mittags zur Kantine oder zum lokalen Bäcker.

Gib deinem Körper diese Bewegung zurück! Dazu kannst du vielleicht mal ein Telefonat bei einem Spaziergang erledigen: Nutze, dass wir uns (noch) draußen bewegen dürfen – egal ob der Himmel wolkenverhangen ist oder die Sonne scheint!

Oder du gestaltest deine Mittagspause bewusst mit Bewegung im Freien. Du kannst auch zwischendurch aktive Pausen mit Gymnastik oder Yoga einlegen: Im Internet gibt es genügend Anleitungsvideos dazu. Dein Körper braucht das!

Pflege deine sozialen Kontakte!

In Bezug auf Sozialkontakte unterscheiden sich die Situationen drastisch zwischen denjenigen, die sich gemeinsam mit Partner oder Familie in der Wohnung aufhalten und denjenigen, die alleine wohnen und folglich nun alleine im Home-Office sitzen.

Wer die Ausgangsbeschränkung mit seiner Familie erlebt, berichtet oft, dass er es genießt, z.B. die Tochter beim Mittagessen zu sehen oder die Kaffeepause mit den Mathehausaufgaben des Sohnes zu verbringen. Allgemein wird der häufige und intensive Kontakt mit der Familie als bereichernd empfunden. Ich rate dazu, diese Momente bewusst zu genießen. (Leider lese ich in den Medien, dass es im Gegensatz dazu Wellen von erhöhter häuslicher Gewalt gibt.)

Wer alleine wohnt, muss sich nun – wie für den beruflichen Austausch – Wege aufbauen, um private Kontakte zu pflegen. Ich setze hier auch auf die Videokonferenz-Tools, mit denen sich unter anderem ein Feierabendbier mit Freunden teilen lässt, oder der sportliche Workout in der Wohnung, "gemeinsame-getrennte" Spaziergänge mit guten Gesprächen.

Für spontanen Austausch eignen sich auch Meet-up-Gruppen, die sich in heutiger Zeit auch per Video treffen und neben interessanten Vorträgen und Workshops auch Gelegenheiten für neuen Austausch bieten.

Tipps zur virtuellen Teamarbeit

Arbeite mit deinen Kollegen zusammen!

Die Zusammenarbeit mit den Kollegen findet im Büro auf unterschiedliche Weise statt. Einerseits gibt es die **geplante Zusammenarbeit**, also die Zusammenarbeit in Form von Besprechungen. Diese Form übernehmen wir intuitiv oft für das Home-Office: Wir setzen Besprechungen an! Die heutige Technik bietet uns die Möglichkeit von Videokonferenzen mit mehreren Teilnehmern. Ich kenne viele Unternehmen, bei denen dafür z.B. "Microsoft-Teams" im Einsatz ist. "Zoom" ist ein anderes, ebenfalls beliebtes und verbreitetes Tool.

Ein Videokonferenz-Werkzeug hat nur dann einen Nutzen, wenn alle die Video-Funktion einschalten. Viele Teile der zwischenmenschlichen Kommunikation finden non-verbal statt: Atmet ein Kollege tief durch, verdreht jemand die Augen, setzt ein anderer zum Kommentar an und schweigt dann doch? Eine konstruktive Diskussion basiert darauf, auch solche Feinheiten zu berücksichtigen.

Ein anderer Aspekt ist es, ein Thema zu veranschaulichen, indem man es für alle Besprechungsteilnehmer visualisiert. In einem Meeting-Raum würde man vermutlich am Flipchart eine Skizze erstellen oder über Post-Its gemeinsam Ideen sammeln und strukturieren. Überraschung: die meisten Videokonferenz-Werkzeuge bieten diese Möglichkeit ebenfalls und zwar in Form eines digitalen Whiteboards! Schau einfach mal nach. Alternativ steht z.B. mit "Jamboard" eine Lösung von Google zur Verfügung.

Die **kontinuierliche Zusammenarbeit**, also Zusammenarbeit auf Abruf im gemeinsamen Büro, ist eine weitere Form. Quasi über den Schreibtisch gerufen: "Kann ich hier mal eben deine Meinung hören?" Wie bilden wir dies für die Home-Office-Situation ab? Meist sammelt man erst einige Fragen, bis man den Kollegen in seinen eigenen vier Wänden stört, wobei wertvolle Zeit verlorengeht.

Habt ihr schon mal die Videokonferenz einfach offen stehen gelassen und nebenbei gearbeitet, mit der Möglichkeit, jederzeit die "Kannst du mir mal eben helfen?"-Frage zu stellen? Probiert das mal! Meine persönliche Erfahrung ist, dass es spannend, hilfreich und fokussiert ist und Zusammenhalt gibt.

Ferner gibt es noch **spontane Zusammenarbeit**, die sich zufällig aus einem Gespräch ergibt. Man erzählt sich z.B. am Kaffeeautomaten von einer aktuellen Herausforderung und erhält als Antwort: "Das ist spannend.", "Das Problem haben wir auch." oder noch besser "Das konnte ich letzte Woche soundso lösen." oder "Rede mal mit Herrn Millner, der kennt sich da aus." Und schon ergeben sich Optionen für eine Lösung, die alleine viel Zeit erfordert hätte.

Dies für die Home-Office-Situation abzubilden, ist nicht einfach. Ein möglicher Anfang kann die Verabredung mit Kollegen zur gemeinsamen Kaffeepause sein – verteilt in den einzelnen Wohnungen, wiederum per Video-Konferenz.

Vereinbare Regeln für die Zusammenarbeit!

Damit die Zusammenarbeit im Team gut funktioniert, sind Regeln hilfreich. Hier einige Ansätze, die sich in der Praxis mit verteilten Teams bewährt haben:

- Definiert für euch feste Arbeitszeiten – wann alle anwesend sind und wie jeder am besten erreichbar ist.
- Einigt euch auf einen Dress-Code für eure gemeinsame Büro-Zeit. Schlafanzug ist hier nicht angebracht. Um jederzeit für Video-Kontakt zur Verfügung zu stehen, muss man passend gekleidet sein.
- Startet den Tag mit einem "Daily Standup"-Meeting. Dies ist ein kurzes Treffen, bei dem man sich im Team über den aktuellen Status der einzelnen Tätigkeiten austauscht, eventuelle Hindernisse und Blockaden anspricht und nächste Schritte festlegt. Jeden Tag, sehr fokussiert, jeweils maximal 15 Minuten.
- Besprecht offen, was euch wichtig in der Zusammenarbeit ist, auf welche Aspekte ihr im Austausch mit den Kollegen Wert legt, wo ihr Hilfe und Unterstützung benötigt, wie ihr bei Missverständnissen vorgeht, wie ihr Konflikte besprecht.
- Nehmt euch Team-Zeiten, in denen ihr mit einer offenen Video-Konferenz gemeinsam an einem Thema arbeitet – z.B. gemeinsam neue Ideen für die nächsten Projektschritte entwickelt.
- Gestaltet aktiv gemeinsamen Pausen, indem ihr euch z.B. zu einem gemeinsamen Kaffee verabredet und euch dabei Zeit für informellen Austausch nehmt.
- Führt regelmäßig Retrospektiven, Meetings mit dem Fokus auf die eigene Verbesserung durch und reflektiert gemeinsam, wie ihr euch als verteiltes Team in der Zusammenarbeit verbessern könnt.
- Reflektiert gemeinsam im Team, welche Arbeiten und Abstimmungen denn seit der neuen Home-Office-Situation besser funktionieren als vorher und analysiert, warum dies so ist. Wo liegen eure Stärken im verteilten Team?

Fazit – Nutze die Chance!

Die aktuelle unsichere Situation ist für viele von uns eine große Herausforderung, in der wir das verteilte Arbeiten im eigenen Home-Office für uns selbst ausprobieren müssen. Wir haben jedoch die Möglichkeit, es für uns zu optimieren, damit es ein aktiv gestaltetes und positives Office@Home wird und wir eigene wertvolle Erfahrungen mit uns selbst, der Technik und der Kollaboration mit den Kollegen machen können. Nutze diese Chance!

Wie Sie die richtigen Entscheidungen treffen

Erfolgreiche Führung in und durch die Corona-Zeit



Dr. Marion Bourgeois

Business-Coach, Mediatorin
und Moderatorin

Management Summary

- In der Corona-Krise gilt es, zu handeln, obwohl niemand weiß, wie das Morgen aussieht.
- Die aktuelle Situation ändert sich so schnell, dass wenn überhaupt, ein Verstehen und Entscheiden nur im Hier und Jetzt möglich ist.
- Um das Team "mitzunehmen", ist ein Reflektieren des eigenen Status, eine ehrliche, menschliche und vertrauensvolle Kommunikation mit klarer Erwartungshaltung und Rituale wie ein Daily Standup notwendig.

In Krisenzeiten wie der Corona-Pandemie braucht es noch viel mehr als sonst den richtigen Ansatz, um jeden Tag aufs Neue die nötigen Entscheidungen treffen zu können. Projektmanager sind einmal mehr gefordert – denn auch wenn sie Unsicherheiten gewohnt sind, weil in jedem Projekt zu jeder Zeit viele Unbekannte berücksichtigt werden müssen, wirkt die Corona-Krise hier verschärfend. Mit diesem Beitrag möchte ich Sie bei der Führung Ihres Teams in dieser herausfordernden Zeit unterstützen und hinterfragen helfen, wie es Ihnen dabei geht.

Betrachten wir die Krise als Projekt

Die Corona-Krise kann als chaotisches Projekt betrachtet werden. Selbst wenn es viele Tools und Werkzeuge gibt, um den strukturierten Anteil möglichst hoch zu halten, so hat man es doch fast immer mit einer neuen "Zusammensetzung" des Teams zu tun. Menschen, die so und unter dieser Rahmenbedingung noch nie miteinander gearbeitet haben. Menschen, die nicht um die individuellen Fähigkeiten und Stärken hinsichtlich des Umgangs mit einer Krise – aber auch die jeweiligen Bedürfnisse - der Beteiligten wissen. Und obendrauf kommt die Kommunikation auf Distanz und für unbestimmte Zeit.

Es gilt also: Je eher wir uns mit verschiedenen Szenarien vertraut machen und Möglichkeiten – bis hin zum Worst Case – durchdenken, umso leichter können wir es gemeinsam schaffen, die Krise nicht nur mit verschiedenen Methoden zu bewältigen, sondern vor allem uns als Menschen dabei nicht zu verlieren.

Um einen Eindruck vom Projekt "Corona" zu bekommen, können Sie sich daher wie einem Projekt fragen: Mit wem habe ich es beim Projekt "Corona" zu tun? Was ist das Ziel dieses Projekts? Welchen Anteil daran hat jeder Einzelne? Welche Stärke, welches Know-how bringt er/sie mit ein? Welche Art von Umgangsformen wünschen wir uns? Was müssen wir bei Missstimmung miteinander beachten? Wie stellen wir einen frucht-

baren Feedbackprozess sicher? Diese Fragen gerade zu Beginn einer Krise ähnlich wie bei einem Projektbeginn zu klären und nach jedem Gespräch oder Meeting zu prüfen, ob sich alle an die abgesprochenen Regeln gehalten haben und wie die Stimmung wahrgenommen wird, stärkt Teamgeist und Schlagkraft.

Bevor ich Ihnen im Detail vorstelle, wie Sie hierzu mit dem Team kommunizieren können, sind Sie gefragt.

In welchem Zustand befinden Sie sich?

Unvorhergesehene Personalausfälle, Lieferverzögerungen und spontane Konflikte sowohl intern als auch mit Kunden verlangen nicht nur nach agilen Methoden, sondern vor allem nach der richtigen Führung. Es ist daher an der Zeit, sich selbst kritisch zu (hinter-)fragen: Bin ich gerade der oder die Richtige, um in der Krise das Projekt durch den Sturm zu steuern? Wenn ich mich in meinem Gleichgewicht befinde, dann ja - prima. Wenn nein, sollte ich mich zunächst um mich kümmern und/oder auch zügig andere Projektmitglieder mit den entsprechenden Kompetenzen zu Hilfe holen. Wir alle dürfen auch einmal schwach sein - und das zugeben bedeutet Stärke. Weil wir das Ego zurückstellen zu Gunsten des großen Ganzen.

Wenn Sie sich für die Aufgabe bewappnet fühlen, können Sie als nächstes das Cynefin Modell nutzen, um herauszufinden, wo Sie aktuell stehen und was Sie gerade brauchen. Das Decision Framework von Dave Snowden unterscheidet zwischen vier Zuständen, in denen Lösungen gefunden werden müssen: 1. In einem geordneten Zustand, in dem Ursache und Wirkung direkt miteinander korrelieren. 2. In einem komplizierten Zustand, in dem es eine Überlagerung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen gibt. 3. Einem komplexen Zustand, in dem rückblickend begründet werden kann, warum Dinge so sind, wie sie sind. Und 4. In einem chaotischen Zustand, in dem unter Zeitdruck schnell Entscheidungen getroffen, dann jedoch auch sorgsam beobachtet werden müssen, um die eigenen Schritte immer wieder neu auszurichten.

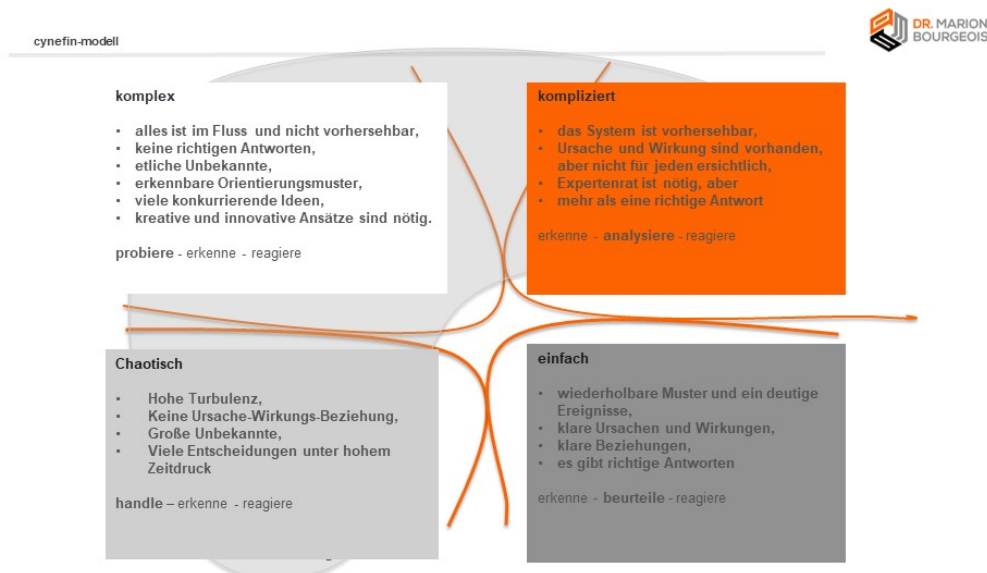


Bild 1: Das Cynefin-Modell nach David Snowden und Mary Boone, adaptiert von Marion Bourgeois

Handeln, ohne zu wissen, was morgen ist und gilt

Das aktuelle Problem, mit dem uns die Corona-Pandemie alle konfrontiert, ist, dass wir heute agieren müssen, ohne

zu wissen, was morgen ist. Die Herausforderung dabei ist: Machen wir uns die oben genannten vier Felder nicht klar und uns immer wieder bewusst, in welchem Status wir uns gerade befinden, reagiert unser Autopilot. Und je angespannter die Situation, je betroffener vom Coronavirus wir sind, umso mehr folgen wir unserem Autopiloten.

Deshalb gilt meine Bitte allen Projektmanagern: Nehmt euch Zeit, zu überlegen, aus welchem Status, aus welchem Zustand heraus, muss diese Situation gelöst werden. Was für ein konkretes Problem haben wir in diesem Augenblick in unserem Projekt? Aus welchem Feld kommt die anstehende Aufgabe? Was müssen wir heute lösen? Um dann zu entscheiden, wer innerhalb Projektteams der Richtige ist, um diese Angelegenheit zu übernehmen und zu entscheiden, was getan werden muss.

Rangordnungen sind längst passé. Ob Auftraggeber oder Steuerungsgremium, Projektleiter, Ressourcenmanager oder Mitglied im Projektteam. Weder Ausbildung noch Erfahrung zählen, sondern einzig und allein die Fähigkeiten des Einzelnen im jeweiligen Moment.

Die vier Zustände kennen und wissen, was zu tun ist

Einfach und kompliziert – es ist noch überschaubar

Im Status 1 – geordnet, brauche ich jemanden, der Prozessdenken hat, der sehr klar strukturiert vorgeht. Schon ab Status 2 – kompliziert, braucht es jemanden, der die Fähigkeit hat, Experten an einen Tisch zu bekommen und dann auch die innere Größe hat, mit den Experten zu diskutieren, auf dieser Basis eine einheitliche Meinung zu beschließen und diese zu kommunizieren.

Komplex – verstehen lässt sich vieles nur noch rückblickend

In komplexen Systemen sind die Strukturen bereits so verschachtelt und teilweise so unbekannt, dass wir die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge – wenn überhaupt – nur in der Rückschau erklären können. Vorhersagbar sie sind nicht: Etwa wie beim Umgang mit Tsunami-Warnungen. Wir können zwar rückblickend erklären, warum sich ein Tsunami aufgebaut hat, aber wir können nicht voraussagen, dass es am Tag X an Ort Y zu einem Tsunami kommen wird. Die Menge der Einflussfaktoren ist zu groß und unbekannt.

Treffen Projektmanager auf so eine komplexe Situation, braucht es zwei Dinge:

- Holen Sie Experten verschiedenster beteiligter Fachbereiche an einen Tisch und hören Sie ALLEN zu – auch den Stillen. Erprobte Methoden hierfür sind zum Beispiel eine vorherige Information, welches Thema besprochen werden soll und eine schriftliche Abfrage der Anmerkungen, Kommentare, Ergänzungen und Einwände.
- Wenn möglich, probieren Sie alternative Lösungsmöglichkeiten in einem sicheren Umfeld aus – und entscheiden dann, welche die beste ist!

Chaotisch – verstehen und entscheiden nur im Hier und Jetzt möglich

Gerade im chaotischen Status 4, in dem wir uns alle befinden, gibt es nicht genügend Informationen. Das, was passiert, steht derzeit in der Glaskugel und muss erst noch herausgefunden werden. Da braucht es jemanden, der umsichtig, aber entscheidungsstark ist und die Achtsamkeit hat, die getroffenen Entscheidungen minütlich zu hinterfragen, zu beleuchten und die Ergebnisse zu beobachten, um daraus dann wiederum

die richtigen Konsequenzen zu ziehen und die nächsten sinnvollen Schritte zu gehen. Projektmanager, die dazu in der Lage sind, zeichnen sich oft durch folgende Eigenschaften aus, die sich zugleich auch als Tipps für all diejenigen eignen, die in der jetzigen Situation in einem Projekt führen müssen:

- **Führen Sie sich zuerst selber und sorgen Sie für sich**

Projektmitarbeiter brauchen Rollenvorbilder und wahrhaftige Gespräche. Machen Sie sich klar, in welchem "State" Sie selber als Projektmanager sind – und stehen Sie dazu. Vorgespielte Sicherheit wird von jedem als eine solche erkannt – und das Vertrauen in Sie wird geschwächt. Dazu gehören Dinge wie Resilienz, positive Gedanken, Sport, Ernährung, Meditation – was immer Ihnen ganz individuell guttut!

- **Bleiben Sie menschlich – auch, wenn es virtuell wird**

Führung ist persönlich! Jede Beteiligte in einem Projekt steht an einem anderen Punkt. Gespräche mit jedem Einzelnen zu der jeweils individuellen Situation schafft Vertrauen für den Projektmanager, positives Commitment und stärken letztlich den Teamgeist. Was sind die aktuellen Bedenken? Wie sieht die – unter den gegebenen Rahmenbedingungen – beste Lösung aus? Wie geht es jedem/r Einzelnen in der Situation?

- **Kommunizieren Sie klar Ihre Erwartungen**

Projektteams sind es häufig bereits gewohnt, "remote" zu arbeiten. In der Krise ist es aber noch viel wichtiger, präzise zu kommunizieren. Was ist der Arbeitsauftrag, welche Qualität muss erreicht werden – und wann ist die Deadline? Und das Ganze natürlich abgestimmt auf den Zweck (Purpose) des Projektes und Ihres Teams. Warum ist diese Aufgabe wichtig, wozu trägt sie bei, was wird damit erreicht? Je mehr Hintergrundinformationen gegeben werden, desto selbstständiger kann und wird die Aufgabe – auch in der Krise – gemeistert.

- **Schaffen Sie Raum und Atmosphäre**

Rituale geben Sicherheit. Die morgendliche Videokonferenz mit allen – und wenn es nur 15 Minuten sind. Ein "Raum" zum Zuhören, Unterstützen, einfach "DA-SEIN" ist das, was gerade heute den Zusammenhalt in einem Projekt stärkt und hilft, gemeinsam mit der Krise zu wachsen. Als Mensch. Als Team. Als Gemeinschaft.

- **Tun Sie!**

Viele erstarren gerade – und keiner macht den ersten Schritt. Haben Sie den Mut, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und vorsichtig voranzugehen. Die "da oben" wissen es auch nicht besser. Keiner hat so etwas bereits erlebt. "Better is better than not better" (Obama) – es muss nicht perfekt sein.

Fazit

Insgesamt sehen wir, dass durch die aktuelle Situation komplett anders gearbeitet wird als zuvor. Dinge sind möglich, die vorher undenkbar erschienen.

Mein Tipp: Halten Sie diese Dinge fest! Schreiben Sie sie nieder. Dokumentieren Sie sie.

Mein Wunsch an jeden Projektleiter: Überlegen Sie genau: Was ist es genau, was jetzt möglich ist und vorher undenkbar? Warum geht es jetzt? Was war der tieferliegende Treiber dafür? Oder die3 davor existente Blockade? Und wenn alles vorbei ist: Setzen Sie sich zusammen, halten Sie mit Ihrem Team inne, werden Sie ehrlich und stellen Sie sich den früheren Blockaden. Damit wir alle für die Zukunft besser gerüstet sein werden. Damit wir offener für Neues und Innovatives sind. Und damit wir lernen, die Chancen jeweils mindestens genauso gut zu sehen wie bisher die Risiken!

Die richtigen Rahmenbedingungen für produktives Arbeiten schaffen

So gelingt effektives Zeitmanagement

Management Summary

- Erprobte Zeitmanagement-Tools gibt es viele. Doch nicht jedes lässt sich in der Praxis erfolgreich einsetzen – hierzu sind u.a. die richtigen Rahmenbedingungen notwendig.
- Die Rahmenbedingungen können in sechs Schritten geschaffen werden.
- Zentral ist zunächst, zu verstehen, was im gestressten Gehirn abläuft: Stresshormone riegeln den Zugang zum analytischen Denken ab, unser Gehirn funktioniert im Autopilot-Modus.
- Um diesen Modus zu verlassen, ist es notwendig, mit Pausen und Achtsamkeit die automatischen Denkmuster zu durchbrechen und bewusst in eine andere Richtung zu lenken.
- Mit SMART-formulierten Zielen, einer Priorisierung nach deren Wichtig- und Dringlichkeit mittels Eisenhower-Matrix sowie einer daraus abgeleiteten To-do-Liste erfolgt eine solide Aufgabenplanung.
- Ein persönlicher Rückzug für 1-2 Stunden täglich ermöglicht es, die wichtigsten und dringendsten Aufgaben zu schaffen.
- Eine gute Fehlerkultur mit frühzeitigem Feedback nach dem Vier-Augen-Prinzip hilft, Korrekturen schon frühzeitig vorzunehmen, bevor viel unnötiger Aufwand in die Ausarbeitung einer Aufgabe gesteckt wird.
- Eigene Lösungsvorschläge von Mitarbeitern einzufordern und neue Lösungswege zuzulassen, hilft beim Zeit sparen. So müssen sich die Mitarbeiter keine Gedanken machen, wie der Vorgesetzte eine Aufgabe gelöst haben möchte.



Petra Schlerit

Zertifizierter Mastercoach (QRC), Mediatorin, Fachtrainerin für Führung und soziale Kompetenzen



Susanne Fischer

Seminarentwicklerin bei der Stadt München u. freiberufliche Trainerin u. Coach

Pomodoro-Technik, SMART-Ziele, Eisenhower Matrix – das sind nur einige von vielen Zeitmanagement- und Selbstmanagement-Tools. Wenn Sie jetzt denken: Kenn ich, funktioniert bei mir aber nicht, dann bietet Ihnen dieser Artikel konkrete Unterstützung. Oft liegt es gar nicht an den Tools, sondern an den Rahmenbedingungen, warum die Tools nicht die erhoffte Wirkung erzielen. In meinem Beitrag stelle ich

Ihnen anhand eines Beispiels ein Vorgehen in sechs Schritten vor, mit dem Sie die Zeitmanagement-Tools erfolgreich einsetzen und Ihr Stresslevel senken.

Zur Veranschaulichung begleiten Sie Sven, einen Abteilungsleiter mit mehreren Projektteams. Ich unterstützte ihn im Rahmen eines Coachings bei diesen sechs Schritten.

Beispiel: Sven, ein Projektmanager in Zeitnot

Sven ist ein erfolgreicher Ingenieur für hochspezialisierten Anlagenbau. Er hat eine hohe Fachkompetenz, viel Erfahrung in der Projektgestaltung und der Umsetzung ungewöhnlicher Kundenwünsche. Als er noch Team- und Projektleiter war, konnte er sich intensiv mit den fachlichen Aspekten und der gezielten Umsetzung beschäftigen. Dann übernahm er die Abteilung Anlagenbau mit mehreren Projektteams. Die vielen technischen Rückfragen seiner Projektleiter waren und sind für ihn sehr wichtig.

Mit den Rückfragen beginnt die Steuerung und Korrektur der verschiedenen Projekte, auch wenn er selbst nicht mehr direkt in der fachlichen Umsetzung involviert ist. Durch die ständigen und nicht kalkulierbaren Unterbrechungen verschoben sich seine eigentlichen Aufgaben immer mehr auf den Abend und aufs Wochenende. Langsam verließen Sven seine Kraft und Souveränität. Er war unkonzentriert und vor allem: genervt. Jede Rückfrage empfand er als Störung und seine Reaktionen fielen zunehmend negativ für seine Mitarbeiter aus. Nachdem die ersten Feedbacks seiner Mitarbeiter und Vorgesetzten ihm aufzeigten, dass es so nicht weiterging, begann er, sich intensiver mit Zeitmanagement- und Selbstorganisationstools zu beschäftigen – jedoch ohne den erhofften Erfolg.

Im Coaching erzählte Sven: "Meine Aufgaben sind gut strukturiert, priorisiert und geplant. Doch schon morgens kommt meine Planung durch Unvorhergesehenes, Rückfragen meiner Mitarbeiter, Sonderanfragen von Kunden und Zwischenaufgaben vom Vorgesetzten ins Straucheln. Gegen Mittag wird mir bewusst, dass mir die Zeit davonläuft, meine dringend zu erledigenden Tätigkeiten sich immer mehr nach hinten verschieben und ich immer mehr unter Druck gerate. Jede weitere Unterbrechung erhöht mein Stresslevel. Dabei sind mir die ganzen Zeitmanagement und Selbstorganisationstools bekannt, ich habe viel Übung im effektiven Projektmanagement und kenne die Meilensteine und einzelnen Schritte. Meine Ziele sind SMART formuliert, die ToDo-Liste macht meinen Kopf frei und verhindert, dass ich wichtige Details vergesse. Dennoch lässt sich der Zeitdruck aus meinem Alltag nicht verdrängen! Ich schaffe es nicht, die bewährten und effektiven Zeitmanagementsysteme in meinem unplanbaren Arbeitsalltag wirkungsvoll umzusetzen. Was kann ich tun?"

Im Spannungsfeld zwischen Führungs- und Fachaufgaben

Sobald Führungsaufgaben in den beruflichen Alltag mit eingebunden werden, wird der Spagat zwischen fachlicher Aufgabenbewältigung und nicht mehr kalkulierbaren Führungsaufgaben immer größer. Der Umgang mit Flexibilität und ständigen Unterbrechungen wird immer wichtiger. Es gilt, sich schnell in die Schwierigkeiten der eigenen Mitarbeiter hineinzudenken. So auch bei Sven. Anfangs befriedigte ihn das Erfolgserlebnis, andere anzuleiten, ihnen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen, Unterstützung und Motivation zu geben. Doch mit der Zeit wurde die Diskrepanz zwischen diesem Erfolg und dem sichtbaren Erfolg der eigenen, erledigten Aufgaben und erreichten Ziele immer größer.

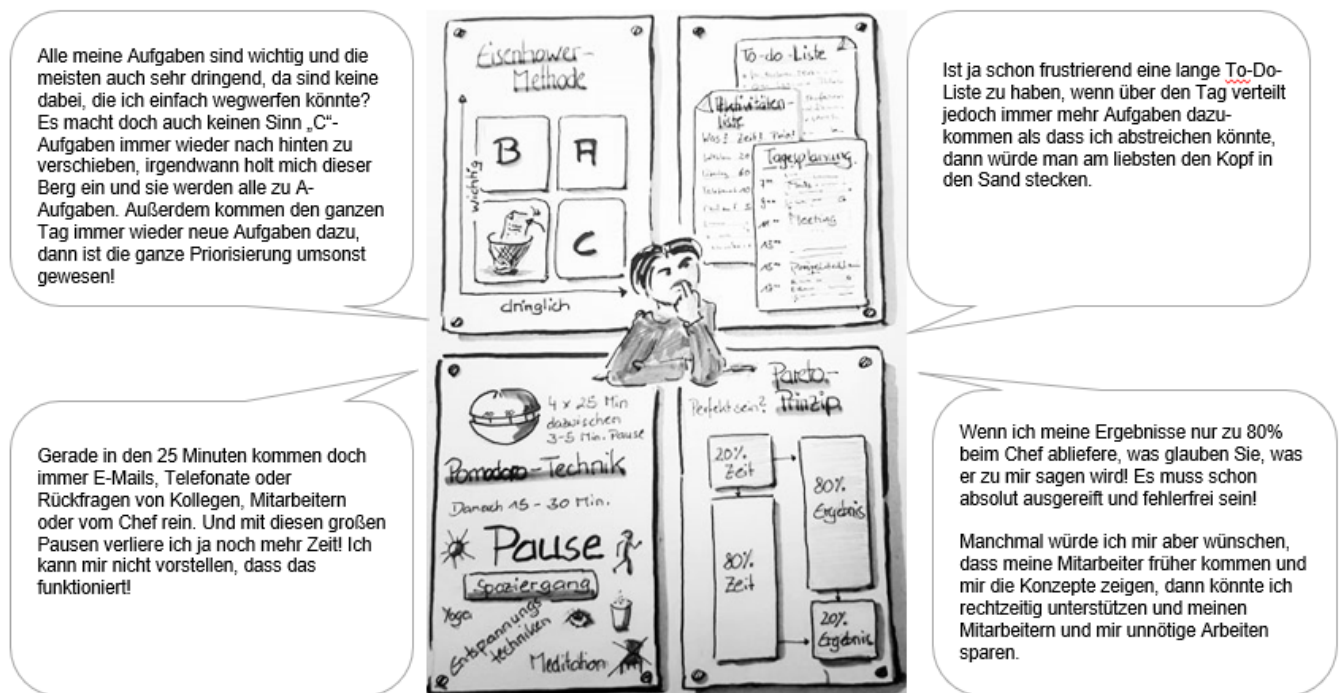


Bild 1: Zeitmanagement-Tools und typische Hürden bei deren Umsetzung

Viele erfolgreiche Führungskräfte tappen dann unbewusst in diese typische Falle: Ich erledige meine Aufgaben in Ruhe nach der Arbeit, am Feierabend oder Wochenende. Zunächst eine sehr erleichternde Strategie, langfristig kostet diese jedoch mehr Kraft und Energie, als der Einzelne auf Dauer aufbringen kann.

Erfolgreiche Zeitmanagement-Tools lassen sich nicht immer 1 zu 1 in den eigenen beruflichen Alltag einbinden. Sie sind viel mehr als Anhaltspunkte zu betrachten, aus denen man sich persönlich eine ganz individuelle Strategie entwickeln sollte.

Auch Sven hat sich im Coaching ein individuelles Zeitmanagement-Konzept mit verschiedenen Techniken erarbeitet, das er in seinem komplexen Arbeitsalltag gut anwenden kann. Die Integration in seinen Arbeitsalltag erforderte Selbstanalyse, Verständnis, Offenheit für neue Techniken und Konsequenz in der Umsetzung. Aber vor allem den Mut, über die große Hürde "das geht bei mir / uns nicht" zu steigen.

Stress und Druck als Warnung verstehen und analysieren

Rückblickend sagt Sven über seine schwierige berufliche Zeit: "Ich glaube, ich musste diesen Druck erfahren, um festzustellen, woran es wirklich gehakt hat. Ich habe mir selbst ein klares 'Stopp' ausgesprochen und in Ruhe reflektiert. Ich habe für mich erkannt, dass ich mir mit meinen unbewussten Verhaltensmechanismen und zur Gewohnheit gewordenen Sätzen 'Mir läuft die Zeit davon' und 'Das geht nicht bzw. das können wir so nicht machen' selbst die größten Hürden aufgebaut habe, dadurch in Aufschieberitis und Multitasking verfiel.

Ich musste verstehen, was in meinem Gehirn passiert, wenn ich gestresst und unter Zeitdruck war, um fähig zu sein, die Wirkweisen der verschiedenen Zeitmanagementtechniken zu erkennen und trotz des Stresses erfolgreiche Entscheidungen treffen zu können (siehe dazu auch Beitrag [Erlaubnis zum Projekterfolg – falsche Motivatoren erkennen und ausbremsen](#) von Ralf-Rüdiger Faßbender im projektmagazin).

Denkprozesse verstehen und Autopilot steuern

Umso höher der Zeitdruck, umso stärker das Stresserleben und umso mehr versucht das Gehirn, sich zu entlasten. Dies tut es, indem es immer mehr auf Autopilot umschaltet. Das sind die Verhaltensmuster, die wir gewohnt sind, gut kennen und uns damit leicht von der Hand gehen. Wenn nun der Körper Gewohntes ausführt, werden Belohnungsstoffe im limbischen System ausgeschüttet. Diese körpereigenen Opioide, die uns dann durchströmen, erzeugen ein gutes Gefühl und beruhigen.

Das ist auch nötig, denn sind wir gestresst, setzt das limbische System zunehmend auf "Selbstschutz": Emotionen wie Ärger, Wut, Unzufriedenheit, Unwohlsein, Beunruhigung bis hin zu Angst und Hilflosigkeit treten in den Vordergrund. Stresshormone werden ausgeschüttet, die langsam, oder auch sehr schnell, eine Gehirnbarriere zwischen dem präfrontalen Cortex – unserem Denkhirn – und dem restlichen Gehirn entstehen lassen. Evolutionär betrachtet ein sinnvoller Vorgang, denn für lebensbedrohliche Situationen benötigt der Mensch extrem schnelle und sichere (instinktive) Reaktionen, um sich zu schützen. So wäre z. B. in einer lebensbedrohlichen Verkehrssituation das Denkhirn selbst viel zu langsam und würde uns so nur in Gefahr bringen. Das Gehirn steuert in diesem Moment unser (instinktives) Verhalten ausschließlich aus den bekannten, abgespeicherten Automatismen. Umso gewohnter und sicherer wir Autofahren, umso besser reagieren wir in solch einem Moment.

Werden im Alltag nun laufend Stresshormone ausgeschüttet, erhöht sich dessen Konzentration nach und nach im Körper.

Da wir in der modernen Welt jedoch kaum körperlichen Anstrengungen nachgehen, bauen diese Hormone sich nicht zeitgleich wieder ab, so dass sich die Gehirnbarriere stetig weiter aufbaut. Das spürt man, wenn die eigene Konzentration nachlässt, man immer mehr vergisst und es einem schwerfällt, Entscheidungen zu treffen.

Wenn man bedenkt, dass sich im Cortex das Arbeitsgedächtnis, Handlungsplanung die Fähigkeit zur Entscheidungsfindung liegt, hat diese stressbedingte Gehirnblockade fatale Auswirkungen. Dann lässt die kognitive Leistung nach, es verstärken sich zusätzlich unangenehme Emotionen wie Hilflosigkeit, Machtlosigkeit oder Gereiztheit und das Stresserleben erhöht sich. Ein Teufelskreis.



Bild 2: "Das geht bei uns nicht!" – ein großer Berg, den es auf dem Weg zum gelingenden Zeitmanagement zu überwinden gilt



Bild 3: Gehirnareale und ihre Denkprozesse: Der Cortex für Wahrnehmung, Bewusstsein und Verhalten, darunter das limbische System, die Steuerungszentrale der menschlichen Reaktion, das Stammhirn zum Erhalt überlebensnotwendiger Körperfunktionen sowie das Kleinhirn für den Autopiloten, Bewegungsmuster und Konditionierung

In diesem Zustand steuert sich unser Verhalten mehr und mehr aus gewohnten oder instinktiven (gespeicherten) Verhaltens- und Denkmustern und immer weniger aus bewussten Entscheidungen heraus.

Im Autopilot wird das gesamte, bekannte Programm aufgerufen. Dabei wird nicht unterschieden, ob die ausgeführten Routinen für diese Situation erfolgsversprechend oder ganz im Gegenteil eher hemmend sind. So ist der gewohnte Gedanke „Mir läuft die Zeit davon“ zum festen Repertoire geworden.

! Ist es erstmal soweit gekommen, können Zeitmanagementtools, so effektiv sie auch sind, nicht mehr angewendet werden, da der Mensch auf die eigene kognitive Leistung und das Denkvermögen immer weniger Zugriff hat.

Für Sven wurde der Gedanke 'Mir läuft die Zeit davon' zur Routine in stressigen Zeiten. Dass dieser unbewusste Gedanke den wahrgenommenen Druck weiter erhöhte, erkannte er damals nicht.

Den Autopiloten überlistete Sven erst, als er sich dies bewusst machte: "Jetzt verstand ich, weshalb ich - gerade wenn ich besonders gestresst und unter Zeitdruck stand - immer wieder in meine bisherigen Verhaltensmuster zurückfiel. Bei mir waren das die Verhaltensstrukturen, die ich mir in meiner Fachkarriere, als ich

mich besonders erfolgreich fühlte, zugelegt hatte: Alles kontrollieren, jede Frage beantworten, abends noch 'mal eben' über Probleme nachdenken und auf Pausen verzichten, weil ich gerade so schön im Flow war."

6 Schritte zum effektiven Zeitmanagement

Mit den folgenden sechs Schritten schaffte es Sven weg vom Autopiloten und hin zum effektiven Zeitmanagement.



Achtsamkeitstraining: Stressauslösende Denk- und Verhaltensgewohnheiten analysieren

Sven hielt immer dann, wenn er sich besonders unter Druck fühlte oder genervt war, für einen Augenblick inne und konzentrierte sich auf die Wahrnehmung der vorherrschenden Gedanken. Er notierte sie, ohne sie in diesem Moment zu bewerten.

"Ich erkannte meine stressauslösenden Denk- und Verhaltensgewohnheiten. Als mir bewusst wurde, dass allein der Satz 'Die Zeit läuft mir davon' als Routine in meinem Kopf ablief und meinen Stresspegel erhöhte, hatte ich die Entscheidungsfreiheit, dies bewusst zu stoppen und konstruktiv umzuformulieren. Außerdem erkannte ich, dass ich diese kognitive Barriere in meinem Gehirn nur durch Abstand und Regeneration beheben konnte. Das innere Stresssystem musste gestoppt werden. Jetzt wurde mir klar, was mit den 'machen Sie Pausen' im Zeitmanagement gemeint war!"

Bild 4: Die 6 Schritte zum effektiveren Zeitmanagement

Die moderne Gehirnforschung belegt, dass regelmäßige Pausen, selbst wenn sie nur wenige Minuten dauern, die Konzentration und Leistungsfähigkeit erhöhen. Mit jeder Pause wird die Stressachse im Gehirn unterbrochen und der 10. Gehirnnerv, der Nervus vagus oder auch "Ruhennerv" genannt, aktiviert. Er ist der größte Nerv des Parasympathikus, der zum vegetativen Nervensystem gehört und der Erholung und dem Aufbau körpereigener Reserven dient. Stresshormone bauen sich ab, die Gehirnblokkade wird aufgelöst, der Körper regeneriert sich. Gleiche Wirkungen erzielen auch tiefes und bewusstes Atmen sowie das gezielte "Langsam werden" (siehe "Bewusst 'langsam werden'").



Text Innehalten, Abstand gewinnen, kurze Pause: Tun Sie etwas, dass Sie regeneriert! Sehr effektiv sind dabei Bewegung, tiefer Atem, Stille und viel Sauerstoff! Die Pausen müssen dabei nicht besonders lang sein, laut moderner Hirnforschung reichen zwei Minuten, gefüllt mit einer Atemmeditation, vollkommen aus. Aus dem Hochleistungssport kennt man den Erfolg der kurzen Regeneration.

Regelmäßig geübt beginnt die gewünschte Wirkung im Körper bereits nach 30 Sekunden.

Rückzug für eigene Aufgaben

Sven plante sich täglich ein Zeitfenster von 10:00 bis 12:00 Uhr ein: "Ich schaffte mir ein Zeitfenster, in dem ich ungestört meine eigenen Aufgaben erledigen konnten. Zunächst war dies für mich unvorstellbar für meinen Arbeitsalltag. Doch genau dieser Gedankengang 'das kann ich unmöglich machen' war ebenfalls eine Denkroutine, die ich unbedingt durchbrechen wollte."

In diesen zwei Stunden war Sven weder für seine Mitarbeiter noch für Kunden erreichbar, weder persönlich, telefonisch oder per E-Mail. Er verbalisierte dieses Vorhaben deutlich und nach anfänglichen Hindernissen stellte er erstaunt fest, dass es tatsächlich funktionierte. Seine Begründung für sich und nach außen war, dass wenn er einen Besprechungstermin gehabt hätte, er in dieser Zeit auch für niemanden erreichbar gewesen wäre. Er plante sich eine bis zwei anstehende Aufgaben seiner To-do-Liste für diesen Zeitraum ein.

Während er sich die zwei Stunden zurückzog, wendete er gezielt und konsequent die Pomodoro-Technik an. 25-40 Minuten fokussiertes Arbeiten an einer Aufgabe, 10 Minuten gezielte Pause (siehe dazu Methode "**Fokus und Pause**" im projektmagazin). Zur Unterstützung setzte er einen Wecker ein, um die Zeit im Auge zu behalten. Anfangs war das wichtig, mit den Wochen wurde sein Zeitgefühl jedoch immer besser.

Die letzten 5 Minuten nutzte er gezielt zur Planung des nächsten Tages. Sven war überrascht, wie viel er mit dieser Technik in zwei Stunden erledigen konnte! Oftmals schaffte er sogar mehr als er geplant hatte.



Richten Sie sich ein tägliches Zeitfenster ein, in dem Sie ungestört arbeiten können. Ein bis zwei Stunden fest eingeplant, ohne Telefon, E-Mail oder anderen Unterbrechungen.

Schaffen Sie Klarheit in Ihrer Umgebung, indem Sie dieses Vorgehen klar kommunizieren, erklären und sichtbar machen, z.B. indem Sie die Bürotür schließen oder einen extra Büroraum aufsuchen. Sollten Sie in einem Großraumbüro sitzen, so sind deutliche Zeichen wie Kopfhörer oder eine gut sichtbare Figur auf Ihrem Schreibtisch für die Anderen ein deutlicher Hinweis.

Ziehen Sie sich zu regelmäßigen Zeiten zurück, so gewöhnen sich auch Ihre Mitarbeiter und Ihr Vorgesetzter daran. Erfahrungsgemäß kommt es dann auch vor, dass sich manche Fragen automatisch lösen. Anhand des sichtbaren Erfolgs einer so produktiven Zeit ziehen oft andere Kollegen nach.

Lösungen von Mitarbeitern einfordern

Auch seinen Führungsstil durchdachte Sven: "Als mir bewusst wurde, dass ich bei zunehmendem Druck die Aufgaben lieber selbst erledigte und damit meinen Projektleitern das Vertrauen in ihre Fähigkeiten immer mehr entzog, wurde mir deutlich, wie demotivierend dies für meine Mitarbeiter war. Ich machte mir klar, dass keiner genau so arbeitet wie ich, aber dennoch sehr gut, wenn nicht sogar manchmal kreativer und besser."

Sven betrachtete es als Führungskompetenz, seinen Mitarbeitern in Zukunft nicht nur für kritische Situationen und Fragen zur Verfügung zu stehen, sondern Ihnen auch das Vertrauen entgegen zu bringen, dass sie in der Lage

sind, Ideen zur Lösung zu konzipieren. Selbst wenn diese nicht korrekt waren, so beschäftigten sie sich doch zunächst selbst mit der Problemlösung. Langfristig förderte dieses Verhalten den Ausbau der Kompetenzen und Sicherheiten seiner Projektleiter und ihre Offenheit für neue Ideen.

Seine Anweisung an alle Mitarbeiter war deutlich: "Wenn Sie Fragen haben, stehe ich Ihnen außer zwischen 10 und 12 Uhr jederzeit zur Verfügung. Starten Sie jedoch immer mit einer möglichen Lösungsidee, bevor Sie mir das Problem skizzieren und mich dazu befragen, z.B. 'Ich schlage XY vor, da wir folgende Schwierigkeit haben'..."



Leiten Sie Ihr Team an, zu jeder Fragestellung mit wenigstens einer Lösungsidee aufzuwarten. Die Idee muss dabei nicht unbedingt passend sein, dafür gibt es das gemeinsame Gespräch. Falsch wäre nur, keine Idee zu bringen.

Dies ist ein Gewöhnungsprozess. Anfangs wird es notwendig sein, konsequent nach den Lösungsideen zu fragen und falls keine vorhanden sind, den Mitarbeiter zunächst um die Erarbeitung dieser zu bitten, statt eine Antwort zu geben.

Mit Zeitmanagement-Tools sorgfältig planen

Ohne eine durchdachte To-do-Liste lässt sich der Arbeitsalltag nicht bewältigen. Auch Sven merkte, wie wichtig es ist, die Komplexität der Aufgaben zu visualisieren, zu strukturieren und vor allem aus dem "Kopf" zu bekommen. Das verschaffte ihm Klarheit, Übersicht und entlastete das Unterbewusstsein. Sven definierte seine Ziele dafür zunächst SMART (**s**pezifisch: eindeutig, **m**essbar: wer-was-wann-wie oft, **a**ngemessen: erreichbar, **r**elevant: Mehrwert für den Erfolg, **t**erminiert: klare Terminvorgabe).

Sven formulierte z.B. die Abarbeitung einer Projektdokumentation SMART:

- **Spezifisch:** Die Dokumentation für die Entwicklung des einen Produktes muss die einzelnen Schritte vom vergangenen Montag bis zum kommenden Montag beinhalten.
- **Messbar:** Die Dokumentation betrifft Abteilung B, konkret Herrn Meyer. Er muss die Dokumentation einmalig bis Mittwoch erstellen.
- **Angemessen:** Es ist für ihn angemessen und erreichbar, diese Schritte im Zeitfenster von Montag bis Mittwoch zu dokumentieren.
- **Relevant:** Zum Meeting am Mittwoch liegen die konkreten Schritte auch den anderen Teammitgliedern vor
- **Terminiert:** Die Aufgabe erhält Herr Meyer am Montag, dann hat er bis Mittwoch 2 Tage Zeit

Auf Basis der SMART-definierten Ziele konnte er mit Eisenhower-Methode entscheiden, wie wichtig und dringend die einzelne Aufgabe war und schließlich mit einer Aktivitätenliste bzw. To-do-Liste terminieren: "Ich nehme mir jeden Sonntagnachmittag oder -abend eine Stunde Zeit, sichte meine To-do-Liste der letzten Woche und erstelle eine zukünftige Aktivitätenliste. Die Aufgaben werden nach

- A: Wichtig und dringend (in dieser Woche – Termine klären und notieren)
- B: Wichtig aber noch nicht dringend (Termine klären und notieren)
- C: Dringend, jedoch ohne hohe Wichtigkeit und
- D: alles andere, was nicht unter A-C fällt

eingeteilt und der voraussichtliche Zeitaufwand zur Erledigung geschätzt. Außerdem lege ich die Personen fest, die mich für B- und C-Aufgaben unterstützen können. Wenn möglich, trage ich mir zwei A-Aufgaben in mein Zeitfenster zwischen 10 und 12 Uhr. Montagmorgen werden die Aufgaben, die ich zu delegieren gedanke, entsprechend an die Mitarbeiter weitergegeben."

Für die Entscheidung, welche Aufgaben im Kalender eingetragen werden und welche offen auf der Aktivitätenliste stehen blieben, brauchte Sven anfangs viel Zeit. Konsequenterweise Aufgaben stehen zu lassen, war nicht einfach. Doch seine Erfahrungen zeigten ihm, dass die ständigen, zu seinen Führungsaufgaben gehörenden Unterbrechungen ohnehin dazu führten, dass anstehende Tätigkeiten liegen blieben. Das Gefühl, dass er jetzt selbst entscheiden konnte, welche Aufgaben stehen blieben, erleichterte ihn. Sven holte sich seine Selbstbestimmung zurück: "Kaum fühlte ich mich nicht mehr fremdbestimmt, konnte ich mich wesentlich besser konzentrieren. Erstaunlicherweise schaffte ich dann mehr, als ich ursprünglich geplant hatte."

Aufgaben	Prio	Zeit	bis wann?
1. -	A	0,5	26.10
2. -	B	1	11.11
3. -	C	0,5	-
4. -	A	2	10.11

Definieren Sie Ihre Ziele SMART.

Tun Sie dies auch für Ihre eigene Wochenplanung. Erstellen Sie sich eine To-do-Liste und bewerten Sie die Aufgaben nach dem Eisenhower-Prinzip, Zeitaufwand und möglicher Unterstützung durch Mitarbeiter. Tragen Sie sich täglich nur so

viele A-Aufgaben ein, die Sie in Ihrem persönlichen und ungestörten Zeitfenster erledigen können. Der Rest bleibt stehen.

Den übrigen Arbeitstag lassen Sie für Unvorhergesehenes und Unterbrechungen frei. Halten Sie sich an Ihre Terminplanung.

Bewusst "langsam werden"

Eine Maßnahme, die Sven widersprüchlich erschien. Doch nicht nur er, sondern auch seine Mitarbeiter erkannten schnell die positive Wirkung: "Gerade wenn ich mich besonders hektisch fühlte, nahm ich gezielt und mit aller Konzentration die Schnelligkeit aus meinem Reden, Denken und Handeln heraus, atmete kurz durch und bemühte mich um Ruhe. Das war am Anfang richtig schwer, aber es hat sich gelohnt und ich kann es jedem nur empfehlen. Außerdem habe ich an meinen Mitarbeitern wahrgenommen, dass diesen gar nicht auffiel, dass ich 'bewusst langsam wurde' sondern sie es als 'gelassen und souverän' beschrieben."



Wenn Sie hektisch werden, reduzieren Sie bewusst die hohe Geschwindigkeit. Stresshormone haben die Aufgabe, Kraft, Leistung, Konzentration und Durchhaltevermögen zu erhöhen. Sie fördern es, dass wir schnell und flexibel reagieren und handeln können – schneller bedeutet jedoch nicht besser.

Pareto-Prinzip einsetzen

Das Prinzip nach Vilfredo Pareto unterstützt dabei, den größten Zeitfresser – den dysfunktionalen Perfektionismus – zu beseitigen. Nach seinen Untersuchungen kann man mit 20% konzentriertem Arbeitsaufwand 80% des gewünschten Ergebnisses schaffen. Um das Ergebnis perfekt zu machen und die restlichen 20% aufzufüllen, braucht man jedoch ein Mehrfaches an Zeit (80%).

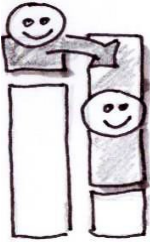
Für dieses Zeitmanagement-Tool sind präzise Absprachen notwendig, um es effektiv einzusetzen. Zum einen bedarf es einer konkreten Klärung mit dem eigenen Vorgesetzten, inwieweit eine Aufgabe als fertiggestellt gilt. Nicht immer sind 100% notwendig und auch gewünscht. Zum anderen benötigt das eigene Team oftmals 80% seiner Zeit, um Aufgaben "perfekt" zu erledigen, z.B. wenn es einen bestimmten Abschnitt des Projektplans erarbeitet, während Ihnen 80% Ergebnis völlig ausreichen würden, um rechtzeitig korrektiv eingreifen zu können.

Pareto-Prinzip mit positiver Fehlerkultur verbinden

Mit der Einführung einer positiven Fehlerkultur lässt sich das Pareto Prinzip gut umsetzen. Wenn Mitarbeiter ihre ersten Ergebnisse einem Kollegen oder dem Vorgesetzten vorlegen, finden diese vier Augen oftmals wesentlich schneller und effektiver mögliche Fehler, Differenzen oder Defizite bzw. wird das bisherige Ergebnis bereits als völlig ausreichend erkannt. So verwendet zwar ein anderer Mitarbeiter etwas Zeit, jedoch niemals so viel (80%) wie der jeweilige Mitarbeiter aufgewendet hätte, um die Aufgabe perfekt auszuarbeiten. Sich auf diese Art gegenseitig zu unterstützen, fördert die Zusammenarbeit, erhöht die Leistungsfähigkeit und das Zeitkontingent des gesamten Teams.

Sven war auch gegenüber dieser Maßnahme skeptisch, er wurde jedoch eines Besseren belehrt: "Zunächst vermutete ich, dass es mich und mein Team mehr Zeit kostet, das 'Vier-Augen-Prinzip' anzuwenden und es ggf. sogar zu Unstimmigkeiten wegen Fehlerkritik kommen könnte. Am Anfang wurde meine Anweisung auch nur vorsichtig und skeptisch angenommen.

Mit der Zeit trat jedoch eine Erleichterung und das Gefühl der gegenseitigen Unterstützung ein. Bald wurde für alle spürbar, dass insgesamt mehr Zeit zur Bewältigung des Alltags zur Verfügung stand, da Ergebnisse schneller und zum Teil mit weniger Fehlern erstellt werden konnten. Dadurch, dass mein Team nun mehr Luft hatte, konnte ich meine Aufgaben besser delegieren. Das brachte mir eine erhebliche Entlastung. Eine gute und offene Fehlerkultur hat mein Zeitmanagement erheblich verbessert!"



Lassen Sie sich die Ergebnisse Ihrer Mitarbeiter frühzeitig zur Durchsicht und Besprechung zeigen. Und lassen Sie bewusst Raum für Fehler, damit die Mitarbeiter sich trauen, die Ergebnisse vorzeitig abzugeben. Denn mit Ihrem unvoreingenommenen Blick sehen Sie notwendige Korrekturen erheblich schneller und effektiver.

Weisen Sie Ihre Mitarbeiter an, dass sie sich gegenseitig nach dem "Vier-Augen-Prinzip" unterstützen. Neben der Möglichkeit, frühzeitig Korrekturen vorzunehmen, fördern Sie mit dem Vorgehen auch den Informationsaustausch im Team. Betonen Sie den Aspekt der Unterstützung und Vermittlung von Sicherheit, nicht den der Fehlersuche oder Kritikmöglichkeit.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Freiheit für eigene Lösungswege!

Besprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten, inwieweit Ihre Arbeitsergebnisse ausgearbeitet sein müssen. Probieren Sie Variationen aus. Klären Sie die Erwartungen Ihres Vorgesetzten. Oft sind diese niedriger als Ihre eigenen. So schaffen Sie Zeitfenster für andere Aufgaben.

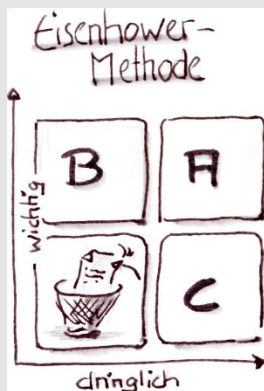
Fazit

Sven hat die Erfahrung gemacht, dass es ihm einen großen Vorteil verschafft, dass seine Mitarbeiter selbstbestimmt ihre Aufgaben abarbeiten können: „Am meisten Zeit kostete es meinen Mitarbeitern, dass sie versucht hatten, die Aufgaben so zu lösen, wie sie dachten, dass ich sie lösen würde oder wie ich eine Aufgabe gerne gelöst gehabt hätte. Dadurch, dass sie ihren eigenen Weg gehen konnten, waren sie wesentlich effektiver, brachten kreative neue Vorschläge und sparten sich viel Zeit zur Bewältigung des anstehenden Tages! Dadurch, dass mein Team nun 'mehr Luft hatte', konnte ich meine Aufgaben besser delegieren, was mir eine erhebliche Entlastung brachte.

Anhang

Die 4 Zeitmanagement-Tools im Überblick

Eisenhower-Methode



Priorisierung der Aufgaben nach:
A: Wichtig und dringend (in dieser Woche – Termine klären und notieren)
B: Wichtig aber noch nicht dringend (Termine klären und notieren)
C: Dringend, jedoch ohne hohe Wichtigkeit und
D: alles andere, was nicht unter A-C fällt oder für den Papierkorb ist

To-do-Liste



Listen Sie Ihre To-dos auf und priorisieren Sie diese nach ihrer Wichtigkeit.

Überlegen Sie sich, wie viel Zeit Sie für die Aufgaben benötigen und gestalten Sie daraus eine Aktivitätenliste, die Sie in Ihrem Kalender terminieren können.

Pomodoro-Technik

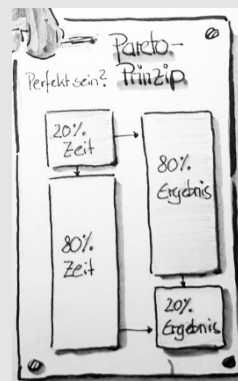


Die Pomodoro-Technik wird unterschiedlich beschrieben. Eine Variante ist:

Nehmen Sie sich einen Wecker und arbeiten Sie 25 Minuten konzentriert und ohne Ablenkung an einer Aufgabe. Danach 3-5 Minuten Pause und weitere 25 Minuten Konzentration.

Nach der vierten Arbeitseinheit machen Sie 15-30 Minuten eine regenerative Pause. Nutzen Sie diese bewusst mit regenerativen Maßnahmen und Techniken.

Pareto-Prinzip



Nach Vilfredo Pareto (1848-1923) erreicht man mit 20% Aufwand für eine Aufgabe bereits 80% des gewünschten Zieles, während es zur Perfektionierung dieses Ergebnisses die restlichen 80% Aufwand benötigt. Das Pareto-Prinzip gilt für fast alle Lebensbereiche (Besprechungen, Schreibtischarbeit, Projektarbeit, Hausarbeit etc.)

Die Primetime entdecken und intelligent im Projektalltag nutzen

Regelmäßig Spitzenleistungen abrufen, ohne auszubrennen



Peter Flühr

Dipl.-Sportwissenschaftler,
Berater, Trainer für Resilienz
und gesunde Führung

*"Lebenskunst besteht darin, die eigene Natur mit der
eigenen Arbeit in Einklang zu bringen."*

Luis De Leon

Dienstag, 8:30 Uhr, Statusmeeting im Krisenprojekt, der Blutdruck steigt, der Puls beginnt zu rasen: IT-Leiter Rainer – früher für seine sorgfältige und fokussierte Arbeitsweise bekannt – wirkt während seiner Ausführungen unkonzentriert, abgelenkt und droht mehrmals den roten Faden zu verlieren. Einige Teammitglieder sind besorgt, andere schlicht genervt. Das was Rainer hier widerfährt und vor fünfzehn Jahren noch selten vor- kam, ist heute Gang und Gäbe: Spezialisierte Fachkräfte sind über den kompletten Projektverlauf unausge- schlafen, angespannt und büßen dadurch einen großen Teil ihrer Leistungsfähigkeit ein.

Nicht die ganze Zeit in der eigenen Primetime zu sein, also einem Zustand der mentalen Klarheit und einer zuver- sichtlichen Grundstimmung, ist vollkommen normal. Denn diese Art der persönlichen Verfassung haben wir, wenn es gut läuft, zwischen drei und fünf Stunden am Tag. In dieser Spanne sind Spitzenleistungen möglich. Gefährlich wird es allerdings dann, wenn der Großteil der Projektbeteiligten ganz ohne Primetime ihr berufliches Dasein fris- tet. Die Arbeitsergebnisse sehen dann entsprechend uninspiriert, angestrengt und sogar armselig aus!

In diesem Artikel erläutere ich Ihnen, woran es liegt, dass viele ursprünglich fitte Leistungsträger regelmäßig unter ihren Möglichkeiten bleiben. Danach stelle ich Ihnen ein ganz einfaches Diagnosetool für Projektleiter vor, mit dem Sie zunächst bei sich selbst und in einem weiteren Schritt bei Ihrem Team, die Produktivität Schritt für Schritt ausbauen können.

Was wir von Bären für Projekte lernen können

Mein persönliches Primetime-Erwachen hatte ich Ende 1995 am Olympiastützpunkt München. Dort schrieb ich meine Diplomarbeit über ein damals extrem kostspieliges und maschinengetriebenes Trainingsgerät für Reha- Sportler. Das Biodex 2000 misst die Kraftleistungsfähigkeit eines Probanden im Bein. Der Proband selbst muss ge- gen einen unüberwindlichen Widerstand maximalen Druck (oder Zug) in einer definierten Position über mehrere Sekunden aufbringen (Bild 1). In meiner Diplomarbeit ging es um die Zuverlässigkeit der gelieferten Leistungsdaten. Je zuverlässiger diese waren, umso präziser konnten Physiotherapeuten und Sportwissenschaftler das Training eva- luieren und im Anschluss planen. Die Gleichung lautete: vertrauenswürdige Daten = effizienter Heilungsverlauf!

Ist er zu stark, ist die Maschine zu schwach

Doch nicht diese "Hightech-Maschine" öffnete mir die Augen für das Thema "Leistungsentfaltung". Das übernahm Manfred Nerlinger, mehrfacher Medaillengewinner in Gewichtheben, der sich zu diesem Zeitpunkt auf die Olympischen Spiele in Atlanta vorbereitete.

Die Art und Weise wie er trainierte, irritierte mich. Zwischen den einzelnen Übungen wirkte es auf den ersten Blick so, als würde er auf seiner Massagebank schlafen. Je länger ich diesen extremen Wechsel von Beanspruchung und Regeneration live erlebte, desto neugieriger wurde ich auf seine unkonventionelle Trainingsgestaltung.

Hochintensives Nichtstun

Weder davor noch danach habe ich einen Menschen kennengelernt, der so gut zwischen den Belastungen abschalten und neue Kraft tanken konnte wie er. (Nerlinger war, trotz seiner damals knapp 150 kg, in der Lage einen Salto aus dem Stand zu machen.) Am ehesten kannte ich dieses hochintensive, gelassene Nichtstun, das die Grundlage für die anschließende Kraftexplosion war, aus National-Geographic-Dokumentationen über Bären in freier Wildbahn.

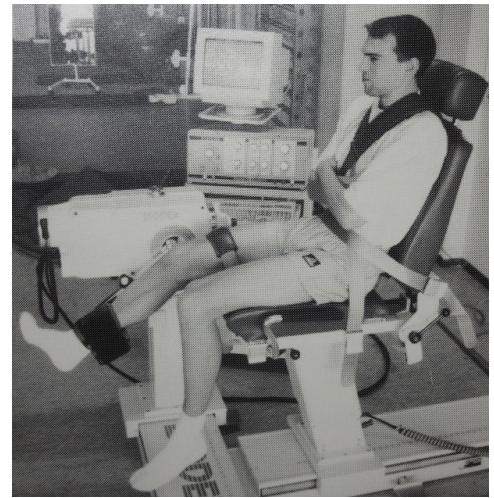


Bild 1: Das Biodex 2000 misst die Kraftleistungsfähigkeit des Probanden im Bein.

Ein uralte und dennoch hochaktuelle Sportler-Weisheit lautet: "Der Muskel wächst in der Pause!" – Natürlich vorausgesetzt, wir haben davor echt trainiert. Was gute von herausragenden Sportlern unterscheidet ist es zu wissen, wann sich eine Pause besonders auszahlt. Denn nicht immer sind Pausen gleich wertvoll.

Auch Nerlinger wurde neugierig: Er fragte mich, was ich da an der motorgetriebenen Maschine mit den Menschen hinter der Glaswand so treibe. Und ehe ich mich versah, nahm er auf dem Biodex 2000 Platz und sagte: "Wann geht es denn hier endlich los?". Ich antwortete ihm, dass der Motor schon laufe. Was war passiert? Er hatte den 1.000 Newtonmeter Elektromotor kraft seiner Beine einfach lahmgelegt. Zwar nur für einen ganz kurzen Augenblick, dennoch zeigt es, wie gut Nerlinger seine volle Leistung abrufen konnte.

Pausengestaltung – entscheidend ist das Wann

Sie müssen als Projektleiter/in in Ihrem Projektalltag zwar keinen physischen Salto machen, doch sind Sie z.B. oft gefordert, in einem hochdynamischen Unternehmensumfeld Ihr komplettes Team in einem leistungsstarken Zustand zu halten. Das erfordert sicherlich einen klaren Kopf und Durchsetzungskraft.

Sind Sie ausgelaugt, können Sie dies nur durch extreme Anstrengung kompensieren. Deswegen ist es so wichtig, auch im beruflichen Kontext intelligent zwischen Belastung und Erholung zu variieren. Kein Mensch kann acht Stunden am Tag, fünf Tage die Woche die gleiche Leistung bringen. Es sei denn, Sie setzen diese sehr weit unten an!

! Die Kunst ist es, die Regenerationsfenster genau da zu platzieren, wo wir auch maximal davon profitieren. Erst dann wirken sich die Pausen optimal auf unsere Denkfähigkeit und langfristig auch auf unsere Gesundheit positiv aus.

Warum die Primetime im Arbeitsalltag auszusterben droht

Umgeben von all den intelligenten Prozessoren (sei es beispielsweise das Smartphone oder das Auto), die jährlich ihre Leistungsdaten mindestens verdoppeln und vor allem unabhängig von der Uhrzeit ihre "Performance" abrufen, fällt es uns zunehmend schwer zu sagen: "Ich mache mal eine effektive Pause".

Was im Leistungssport vollkommen selbstverständlich ist – nach einer intensiven Übung eine lohnende Pause zu machen, um dann wieder voll zulangen zu können – klingt im normalen Projektbusiness wie ein schlechter Witz. "Aha, der Herr (oder die Dame) braucht eine Pause!"

Wenn Sie jetzt noch einen obendrauf setzen und sagen: "Das ist gerade nicht meine beste Leistungszeit, die habe ich erst in zwei Stunden, bis dahin erledige ich nur einfache Aufgaben.", geben Sie sich vermutlich vollkommen dem Spott und Sarkasmus Ihrer Kollegen preis.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Vor einigen Wochen sprach ich mit Stefan Kunz, Projektleiter in einem Familienunternehmen, das Outdoorartikel herstellt. Er erlebt seinen beruflichen Alltag als sehr zäh und wünscht sich, wieder gelassener und vor allem produktiver zu sein. Von einer, wie er es nennt, Pseudo-Stechuhr-Produktivität, in der er wenig effektiv über seinen Aufgaben brütet, hin zu einer effizienteren Erfüllung der Anforderungen. Seine bisherige Arbeitsweise ist nicht nur für das Team unbefriedigend, sondern auch für ihn, da er extrem hohe Ansprüche an sich selbst stellt.

Jedes Mal jedoch, wenn er merkt, dass er eine kurze effektive Pause bräuchte, um wieder aufzutanken, den Kopf frei zu bekommen und an mentaler Bandbreite zu gewinnen, nimmt er sich diese nicht. Seine eigene Disziplin und die Furcht vor den Blicken der Anderen sorgen dafür, dass er kontinuierlich durcharbeitet.

Mit halbvollen Akkus kann man nicht die gesamte Leistungsfähigkeit abrufen

Eine gerunzelte Stirn, ein beschleunigter, angestrenzter Gang und schon merkt jeder: Kollege Rainer ist echt eingespannt. Die Auszeichnung "Ich-bin-auf-Anschlag-und-arbeite-pausenlos" wird gerne und häufig von Fachkräften offen zur Schau gestellt. Offensichtlich und spürbar gestresst zu sein, wirkt dann wie ein "Schutzschild", der uns vor noch mehr Aufgaben schützt und gleichzeitig Anerkennung verschafft. Doch für das Gesamtunternehmen ist das keine tragfähige Strategie. Denn wer ständig am Limit ist, dem kappt es die Leistungsspitzen, die wir alle so dringend für die ganz anspruchsvollen Aufgaben brauchen.

Lerche bleibt Lerche und Eule bleibt Eule

Weder Lerchen (ausgeprägte Morgentypen) noch Eulen (ausgeprägte Nachtmenschen) können dauerhaft aus ihrer Haut! Jeder Mensch hat sein Zeitfenster, in dem er hervorragende Leistungen abrufen kann und Leistungsdellen, in denen er eine Pause braucht oder sich bestenfalls sehr einfachen Aufgaben widmen kann. Wenn wir länger, d.h. über Jahre hinweg, gegen diesen Rhythmus ankämpfen, verflacht unsere Leistungskurve zu einer konstant tiefergelegten "Flatline" (siehe Kasten).

Exkurs: Herzratenvariabilität

Diese "Verflachung" der Leistungskurve eines Menschen lässt sich vor allem an der sogenannten Herzratenvariabilität ablesen. Die HRV ist ein globaler Indikator für die Gesundheit, da sie die psycho-physiologische

Balance des Menschen widerspiegelt. Sie beschreibt die rhythmischen Schwankungen der Herzfrequenz und ermöglicht somit einen Einblick in die individuelle Anpassungsfähigkeit.

Ist das Herz anpassungsfähig an äußere Einflüsse, reagiert es auf diese mit einer großen Variation seines Schlagrhythmus. Menschen mit autonomen Dysfunktionen, wie Stressbelastung oder Depression, weisen lediglich eine eingeschränkte Herzratenvariabilität auf. (siehe dazu Curteanu, 2013).

Viele Menschen wissen schon gar nicht mehr, wann ihre ursprüngliche Primetime ist. Auf die Frage danach sagen sie: "Ich fange morgens um 9 Uhr an und höre um 17 Uhr auf. Dazwischen ist meine Performance konstant". Das mag zwar sein, doch geben sie sich mit viel weniger als möglich zufrieden.

Jemand der seine Leistungskurve auch in den "Dellen" – sei es durch Koffein oder sonstige Stimulanzien – hochhält, zahlt einen hohen Preis. Die Leistungsspitzen brechen ihm ab. So ging es auch Herrn Kunz. Er hatte seinen Kaffeekonsum in den letzten beiden Jahren von zwei Tassen am Tag auf inzwischen sechs bis acht Tassen kontinuierlich erhöht.

Theorie schön und gut – aber wie sieht es mit der Umsetzung aus?

Durch effizienteres Arbeiten Zeit für Pausen gewinnen

Viele von Ihnen jonglieren wahrscheinlich mit mehreren Kalendersystemen – z.B. einem beruflichen Konto (Outlook-Kalender), sowie einem privaten Konto plus evtl. Familie (GoogleKalender) – und versuchen, mehr oder weniger über Wasser zu bleiben. Da höre ich Sie sagen: "Und jetzt kommt der noch mit Pausen reservieren, wie soll das denn bitteschön gehen!" Es geht leichter als Sie denken, wenn Sie nur wirklich wollen.

Beginnen Sie damit, Ihre "Kraft-Tanken-Phase" zu identifizieren und erkämpfen Sie sich Spielräume in Sachen "die eigene Primetime verteidigen" (siehe [Anleitung](#)). Jede einzelne Minute lohnt sich. Denn die Lösungen, die Sie in Ihrer Primetime in "nullkommanichts" finden, beanspruchen in einem Energieloch ein Mehrfaches an Zeit, wenn Sie überhaupt eine praktikable Lösung generieren.

Ihre Tagesproduktivität hängt kaum davon ab, ob Sie eine halbe Stunde mehr oder weniger arbeiten, sondern vielmehr von Ihrer mentalen Klarheit! Hierin sind sich Gerhard Blasche, Erholungsforscher am Zentrum für Public Health der MedUni Wien (siehe dazu: [Arbeitspausen sind wichtig – und erhöhen sogar die Produktivität](#)) und David Allen, Erfinder der Methode "[Getting things done](#)" einig. Das gilt natürlich vor allem bei Tätigkeiten, die Ihre Kreativität fordern. Bei mechanischen Tätigkeiten mag das Durcharbeiten kurz- und mittelfristig effektiver sein.

Ein kleiner Schritt für das Projektteam, ein großer Schritt für das Projektergebnis

Ich möchte Ihnen ein aktuelles und persönliches Beispiel schildern: Die Grafikdesigner, die meine neue Homepage Anfang 2020 erstellten, baten mich täglich darum, ihnen Content/Inhalt zu liefern. Sie stellten mir vertiefende Verständnisfragen zu meinem Produkt und baten mich via E-Mail um hochwertiges Videomaterial zu meiner Arbeit.

Diese Mails gingen immer zwischen 17:30 und 18:00 ein. Da ich sehr an einer zeitnahen Fertigstellung der Homepage interessiert war, begann ich immer umgehend mit der Arbeit. Gegen 23 Uhr war ich fertig.

Doch meine Ergebnisse waren ...naja! Ich strengte mich zwar sehr an, aber meine Primetime habe ich zu einer ganz anderen Tageszeit: nämlich zwischen 6 und 10 Uhr in der Früh. Daher sprach ich nach der dritten Mail mit dem Geschäftsführer und bat ihn, die Mails an mich bitte erst nach 20 Uhr zu versenden. Kurz davor versetze ich mein Smartphone nämlich in den Schlaf.

"Du gewinnst, wenn das Spiel in Deinem Rhythmus gespielt wird. Jeder Basketballfan weiß dies."

George Sheehan

In der Früh legte ich dann los und schlagartig verbesserten sich meine Arbeitsergebnisse und Stimmung. Jetzt werden Sie wahrscheinlich sagen, warum stellt er sein Smartphone nicht abends ab oder fängt trotz Nachricht erst am nächsten Tag an? Ja, das wäre möglich gewesen, doch hätte ich mich extrem zusammenreißen müssen, nicht nachts zu sinnieren, was ich liefern kann, oder sofort mit der Arbeit zu beginnen. Die Agenturmitarbeiter taten mir mit dieser kleinen Änderung einen großen Gefallen.

Sind Sie ein Morgentyp oder eher ein Nachtmensch?

Jetzt widmen Sie sich bitte Ihrer ganz persönlichen Leistungskurve. Unter Umständen fällt Ihnen das nicht leicht. Denn wenn Sie lange gegen den eigenen Rhythmus angekämpft haben, fällt es Ihnen womöglich schwer, Höhen und Tiefen zu spüren. Doch der kurze mentale Krafteinsatz lohnt sich. Sie erfahren, wo Sie stehen und in welcher Richtung sich das Suchen lohnt.

"Ich wäre abends gerne so müde wie morgens!"

Kommt Ihnen das bekannt vor? Dann sind Sie ziemlich sicher ein Abendtyp, denn Ihre Kurve steigt erst abends wirklich an.

So ermitteln Sie Ihren persönlichen Chronotypen

Überlegen Sie zuallererst, wann Sie bevorzugt aufstehen und wann Sie am liebsten ins Bett gehen. In Tabelle 1 sehen Sie im mittleren Segment, in welchem Zeitraum am Tag Sie am wahrscheinlichsten Ihre Primetime finden.

Chronotyp	Bevorzugte Zeit des Aufstehens	Primetime Zeit der höchsten Energie	Bevorzugte Bettgezeit
1	05.00-06.30	05.00-08.00	20.00-21.00
2	06.30-07.45	08.00-10.00	21.00-22.15
3	07.45-09.45	10.00-16.00	22.15-00.30
4	09.45-11.00	16.00-21.00	00.30-01.45
5	11.00-12.0	21.00-01.00	01.45-03.00

Tabelle 1: Wann geht welcher Chronotyp zu Bett, wann steht er auf und wann ist seine Leistungsfähigkeit am größten?

Sind Sie Typ 1,2,3,4,5 oder ein Mischtyp, der je nach Lebenslage frei variieren kann (ja, solche Menschen gibt es auch, sie sind aber selten)? Bitte geben Sie nicht gleich auf, wenn Sie sich fast immer gleich müde fühlen. Die meisten Menschen tun sich zum Auftakt dieser Übung schwer. Orientieren Sie sich zum Start an den Sonntag. Wie ist es da?

Wie können Sie die Leistung eines Morgen- oder Abendtyps langfristig sichern? Ein Hebel: Senden bzw. empfangen Sie die anspruchsvollen Aufgaben zu Beginn der jeweiligen Empfänger-Primetime! (Z.B. durch zeitversetztes Verschicken von Emails, sofern die Aufgabe / das Zeitfenster bis zur Erledigung das erlaubt.)

Beispiele für die unterschiedlichen Chronotypen

Ich selbst stehe als Morgentyp auch am Wochenende um 6 Uhr auf. Einfach, weil ich da hellwach bin. Dafür ziehe ich mich dann gerne um 12 Uhr für kurze Zeit zurück. Den Chronotyp habe ich übrigens mit Ernest Hemingway gemein. Der einstige britische Premierminister Winston Churchill dagegen war ein Nachtmensch, also Typ 5.

Indikatoren zur Ermittlung der Primetime

Zuverlässige Indikatoren für die Primetime sind z.B.:

- eine relativ starke Sehleistung
- ein entspannter Nacken
- eine zuversichtliche Stimmung
- ein klarer Kopf
- eine kraftvoll fließende Atmung

Gibt es einen Flatline-Typ?

Vielleicht fragen Sie sich jetzt: "Kann es nicht sein, dass ich ein Flatline-Typ bin, ganz ohne Höhen und Tiefen?" Nein! Viele Unternehmen hätten sicherlich gerne, dass ihre Mitarbeiter konstant (gute) Leistung bringen. Für Führungskräfte und Controller ist es schwer auszuhalten, Menschen in der Arbeitszeit entspannen oder ruhen zu sehen.

Ein simples Prinzip

Die Leistungskurve jedes Menschen weist Höhen und Tiefen auf. Sie können sich das Prinzip der Variation und Erneuerung der täglichen Energie auch wie bei einer Ziehharmonika vorstellen, die auseinander- und zusammengezogen wird. Ein sinnvoller Mix von Spannung und Entspannung macht's! Je länger wir die Pause warten lassen, desto geringer ist allerdings der Erholungseffekt (siehe dazu: "Wensche, 2014)!

So schöpfen Sie Ihr volles Potential aus

Schritt 1: Der Primetime auf die Schliche kommen

Konzentrieren Sie sich zunächst auf Ihre Leistungskurve. Nehmen Sie ein DIN-A4 Blatt und einen Bleistift zur Hand. Zeichnen Sie nun an den folgenden zehn Arbeitstagen jeweils ein Koordinatensystem. Auf der X-Achse

tragen Sie für die Uhrzeit 1-24 Uhr ein und auf der Y-Achse für die Leistungsfähigkeit 1-7 (1 steht für erbärmlich, 3 für so lala, 5 für fit und 7 für brilliant).

Reduzieren Sie in den folgenden zehn Arbeitstagen Ihren Konsum von Stimulanzen (Kaffee/Süßigkeiten) wesentlich und tragen Sie (wenn vergessen, auch gerne nachträglich) jede Stunde Ihre Verfassung ein. Gelingt es Ihnen nicht, Ihren Stimulanzienkonsum zu verringern – Kopf hoch – tragen Sie die Werte trotzdem ein.

Wenn ich ein Stimulans brauche, kann der Grund dafür Frustration, ein Tief oder eben beides sein.

Nach zwei Wochen wissen Sie, wann Sie Ihre stärkste und Ihre schwächste Zeit am Tag haben, um Leistung zu bringen. Einige von Ihnen – um ganz genau zu sein, die flexiblen Mischtypen – werden jetzt einwenden: "Ja, aber das ist doch jeden Tag anders und außerdem von der Jahreszeit abhängig!" Das stimmt. Und doch werden Sie feststellen, wenn Sie über Ihre Verfassung mehrere Wochen Buch führen, dass es in Ihrem Tagesablauf stabile Zeitfenster gibt, die besonders "erbärmlich" bzw. "brillant" sind.

Zurück zum Beispiel:

Stefan Kunz zeichnete seine bevorzugten Zeiten des Aufstehens und Zubettgehens über zwei Wochen ein. Es kristallisierte sich ein Muster heraus: Das von Chronotyp 4. Kunz erinnert sich, wie er in Prüfungszeiten während des Studiums am besten zwischen 18 und 21 Uhr lernen konnte. Hier fiel ihm das Lernen leicht und er behielt auch den größten Teil des Gelernten aus diesem Zeitfenster langfristig im Kopf. Außerdem war Ausschlafen am Wochenende bis 11 Uhr auch kein Problem. Ein Unding für Typ 1, der selbst wenn er um 2 Uhr ins Bett geht, spätestens um 7 Uhr wieder wach ist.

Nur welche Handlungsspielräume bieten sich ihm jetzt im beruflichen Alltag als Projektleiter? Mehr als Sie denken! Das Wichtigste war zunächst, dieses unbewusste Wissen (ja klar, zwischen 18 und 21 Uhr konnte ich früher immer brilliant denken) mit der Chronotypen-Einteilung ins eigene Bewusstsein zu holen!

Beispiele für Leistungskurven

Die beiden Kurven wurden aus den Daten von mehreren Hundert Workshop-Teilnehmern ermittelt. Bild 2 zeigt die Kurve eines Morgentyps.

Die Kurve in Bild 3 zeigt die Leistungsfähigkeit eines Abendtyps über den Tag verteilt.

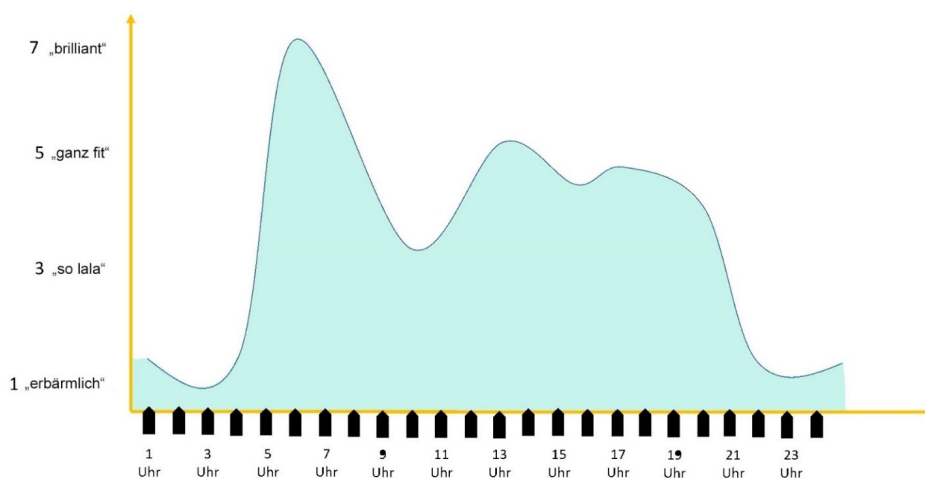


Bild 2: Die Leistungskurve eines ausgeprägten Morgenmenschen.

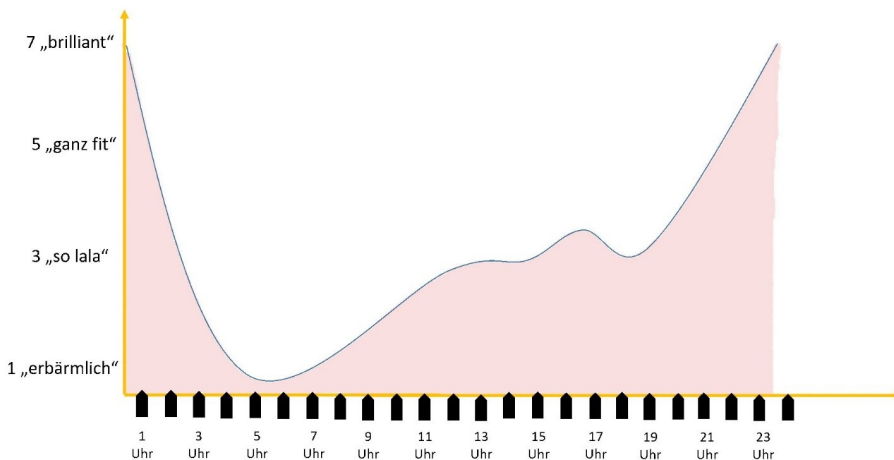


Bild 3: Die Leistungskurve eines ausgeprägten Abendmenschen erreicht erst nach 21 Uhr sein Maximum.

Als visuelle Hilfe beim Aufspüren Ihrer persönlichen Primetime kann Sie auch dieses Koordinaten-System von Verena Steiner in Anlehnung an Robert E. Thayer Modell unterstützen (Bild 4).

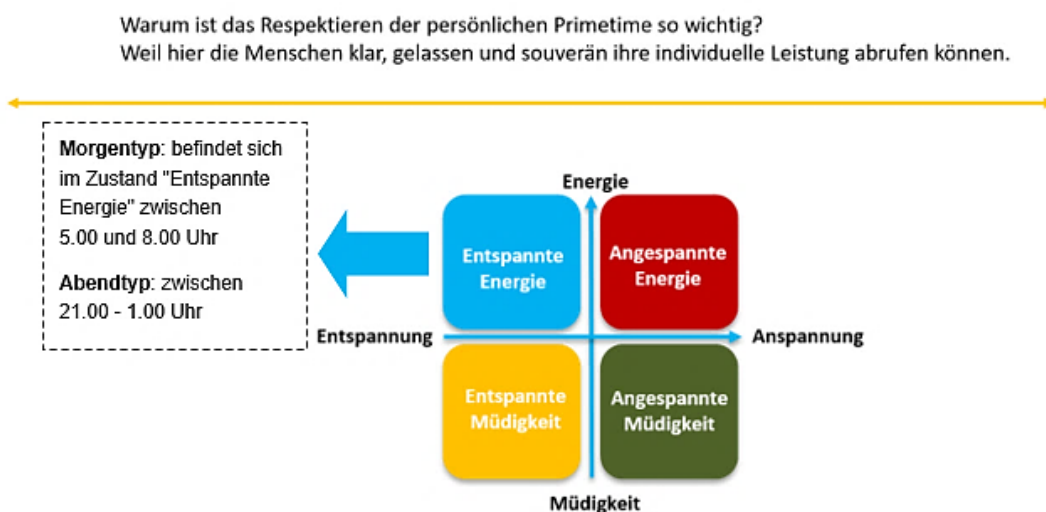


Bild 4: Die vier Phasen der Leistungsfähigkeit (Modell ergänzt und modifiziert).

Schritt 2: Primetime und "Kraft-schöpf-Phase" organisieren

Im nächsten Schritt organisieren Sie Ihren Arbeitsalltag im Rahmen Ihrer Möglichkeiten so, dass Sie in der zähesten Zeit, also der "Kraft-schöpf-Phase" eine effektive Pause einlegen und in der besten Zeit – Ihrer Primetime – sich den kniffligen Dingen widmen, die Ihr ganzes mentales Spektrum beanspruchen.

Wie Sie am besten Ihre Pause gestalten, können Sie selbst entscheiden. Dabei ist von Musik hören über Kopf ablegen bis hin zu Spazierengehen alles möglich. Entscheidend ist, dass Sie dabei entspannen und neue Kraft tanken.

Beispiel:

Nach zwei Wochen kannte Projektleiter Kunz seine bevorzugte Aufsteh- & Bettgezeit sowie die Zeit seines intensivsten Tiefs: 10:30 Uhr. Doch Herr Kunz musste nicht nur sich selbst, sondern auch seinen Vorgesetzten davon überzeugen, ihm diese 30 Minuten "Nichtstun" zwischen 10:30 und 11:00 Uhr als zusätzliche Pause zuzugestehen. Wie oben schon besprochen, ist genau dieses sich Anvertrauen und Anfragen die größte Hürde. Er zeigte seinem Vorgesetzten eine bestimmte Stelle im Buch "Energiekompetenz" (Steiner, 2013, S. 34: Die Bedeutung des Tiefs verstehen) und seine eigene Energiekurvendokumentation.

Herr Kunz und sein Vorgesetzter eigneten sich zunächst auf eine einmonatige Probezeit. Herr Kunz bekam seine zusätzliche Pausenzeit am Morgen und arbeitete zum Ausgleich abends zwischen 19 Uhr und 19:30 Uhr im "Homeoffice". Diese halbe Stunde, die Herr Kunz "seine-nächsten-Aktionen-Zeit" taufte, liegt innerhalb seiner persönlichen Primetime. Hier schreibt Herr Kunz seitdem – die Probezeit zeigte Erfolg – die nächsten Schritte für den folgenden Arbeitstag auf.

Nachtmensch mit Frühdienst?

Ihr Chronotyp lässt sich zwar abmildern, aber nicht abstellen. Wer als Eule früh fit sein muss, dem rät Prof. Zulley, einer der renommiertesten deutschen Schlafexperten, in der Früh einen Fußweg im Freien einzuplanen (den ganz Harten eine kalte Dusche) und nicht zu spät zu essen.

Die Leistungsfähigkeit Ihres Teams erhöhen

"Primetime-Statusmeeting"

Herr Kunz führte den Primetime-Ansatz dank seiner ermutigenden Erfahrungen und der 'Rückendeckung' seines Chefs während eines Teammeetings ein. Doch Vorsicht! Sollten auch Sie daran Interesse haben, rate ich Ihnen, sich als Projektleiter zunächst selbst zu analysieren und Ihren eigenen Energieverlauf zu ermitteln. Klären Sie die Frage, wann Sie am leistungsfähigsten sind und wann Ihnen Pausen am meisten bringen. Erst danach können Sie versuchen, mit Ihren Teammitgliedern zum Thema "stressfreie Produktivität" ins Gespräch zu kommen, um die jeweiligen Chronotypen samt persönlicher Primetime zu bestimmen und im Team offenzulegen.

Am besten teilen Sie dazu Ihre eigene Primetime-Erfahrungsgeschichte. Ich empfehle Ihnen als Projektleiter, nicht vor-schnell damit an den Start zu gehen und mindestens ein halbes Jahr lang Ihre eigenen Erfahrungen zu sammeln. Denn die Gefahr besteht, dass Teammitglieder dieses System als Kritik an ihrer bisher gelieferten Arbeitsleistung verstehen. Erst wenn Sie verlässliche eigene Erfahrungen mit der Herangehensweise und den Hürden gesammelt haben, können Sie überzeugend auf Einwände, skeptische Fragen und Widerstände eingehen. Herr Kunz z.B. berichtete in der Ich-Form von "Sackgassen und Erfolgspfaden" auf dem Weg zur effizienteren Nutzung seiner Primetime.

Primetime-Transparenz für mehr Effizienz

Oft habe ich erlebt, dass dieses "Outen" eine reinigende Wirkung entfaltet. Gegenseitiger Frust, aber auch Verständnis, bezogen auf die unterschiedlichen Wachheitsgrade im Projektalltag, können so auf humorvolle Weise angesprochen

und konstruktiv verhandelt werden. Die neue Primetime-Transparenz im Team sorgt dafür, dass die goldenen Stunden sinnvoller genutzt werden, unabhängig davon, ob die Teammitglieder Morgen-, Misch- oder Abendtypen sind.

"Das Wissen um den richtigen Zeitpunkt ist der halbe Erfolg." (Luis De Leon)

Bild 5 zeigt beispielhaft, wie Sie die unterschiedlichen Hochs und Tiefs der Teammitglieder für alle sichtbar machen können, z.B. indem Sie sie an einem Board eintragen.

Meine Primetime und mein Tief

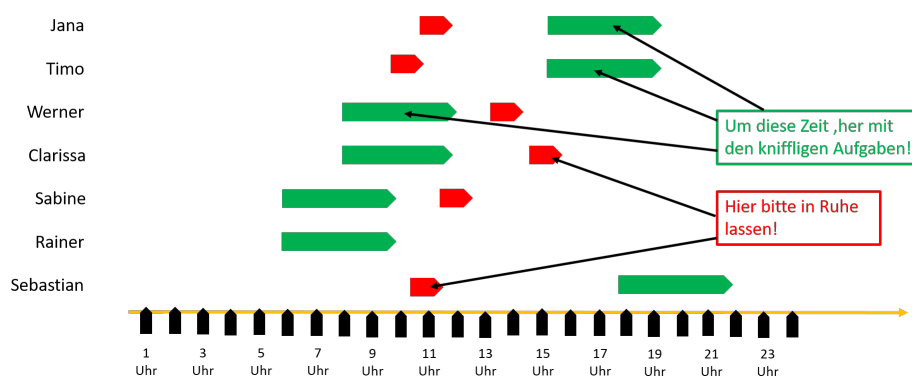


Bild 5: An einem Board können die Hochs und Tief der Teammitglieder abgebildet werden.

Das Wissen über die individuellen Hochs und Tiefs kann viele Frustrationen im Keim ersticken und die Arbeitsatmosphäre wesentlich verbessern (weitere Tipps, wie Sie die Teamatmosphäre verbessern erfahren Sie im Beitrag **"Das Stimmungs-Board für Projektteams"**, projektmagazin, Ausgabe 11/2017). Einfach dadurch, dass Sie gegenseitig (im Rahmen der Möglichkeiten), zur richtigen Zeit die anspruchsvollen Aufgaben vergeben und noch wichtiger – im jeweiligen Tief des Mitarbeiters ihn in Ruhe Kraft schöpfen lassen. Schlussendlich profitiert davon nicht nur Ihr Team, sondern auch der Kunde, der dann ein Top-Ergebnis bekommt.

Fazit

Gerade in Zeiten, in denen Unternehmen händierend "Querdenker", "Out Of The Box-Persönlichkeiten" und mutige Unternehmer suchen, brauchen wir Menschen, die sich trauen und vor allem von ihren Führungskräften darin unterstützt werden, sich in den Leistungstälern erholen zu dürfen.

Das kann durch ganz einfache Maßnahmen, wie ein paar Schritte spazieren gehen oder den Kopf auf den Tisch legen, erfolgen. Auf diese Weise füllen Sie Ihre Kraftreserven wieder auf und können wieder Ihr volles Potential in den Leistungsspitzen ausschöpfen – statt Ihr berufliches Dasein "auf Sparflamme" zu fristen.



Voraussetzung dafür ist jedoch, dass Sie Ihren persönlichen Chronotypen kennen bzw. in einem ersten Schritt ermitteln.

Das folgende chinesische Sprichwort möchte ich Ihnen abschließend mit auf den Weg geben, um noch einmal die Bedeutung von ausreichend und richtig platzierten Regenerationsphasen im Arbeitsalltag zu verdeutlichen:

"Die Sonne kann nicht ewig im Mittag stehen."

Literatur

- Allen, David: Wie ich die Dinge geregelt kriege: Selbstmanagement für den Alltag, Piper TB, München 2007
- Blasche, Gerhard: **Arbeitspausen sind wichtig – und erhöhen sogar die Produktivität**, 17.03.2014
- Curteanu, Ramona Sinziana: **Eignung einer Messung der Herzratenvariabilität zur Validierung einer Gesundheitsstudie**, München 2013
- Gunter Frank: Gesundheitscheck für Führungskräfte: Ihr persönlicher Weg zu mehr Leistungsfähigkeit jenseits aller Moden, Campus Verlag, München 2001
- Verena Steiner: Energiekompetenz: Produktiver denken, wirkungsvoller arbeiten, entspannter leben, Pendo, 2005
- Wendsche, J.: **(Kurz-)Pausen – aktueller Stand der Forschung**, Fachgespräch "Pausen und Erholzeiten, RKW Kompetenzzentrum, Eschborn 2014
- Zulley, Jürgen; Knab, Barbara: Unsere innere Uhr. Natürliche Rhythmen nutzen und der Non-Stop-Belastung entgehen, 2. Auflage, Mabuse-Verlag, 2014

Effektiv und effizient von zu Hause aus arbeiten

Homeoffice über die Corona-Krise hinaus

Teil 1: Rahmenbedingungen und grundlegende Voraussetzungen



Dr. Tomas Bohinc

Berater für Teams, Trainer für Projektleiter, Autor

Management Summary

- Durch die Corona-Krise erhielt das Homeoffice einen neuen Impuls, der viele Mitarbeiter plötzlich vor eine neue Arbeitssituation stellte.
- Für Homeoffice gibt es keine explizite gesetzliche Regelung. Jedoch gelten hier die gleichen Regeln wie beim Arbeitsplatz im Büro.
- Nicht jeder ist für die Arbeit im Homeoffice geeignet. Unter anderem ist ein hoher Grad an Eigenmotivation und Selbstorganisation erforderlich.
- Für effektives und effizientes Arbeiten im eigenen Heim sollten hinsichtlich sowohl Raumgestaltung als auch Infrastruktur gute Voraussetzungen geschaffen werden.
- Der Wechsel vom Privat- ins Berufsleben sollte auch bei der Arbeit im Homeoffice bewusst gestaltet werden.

In der Corona-Krise ist für viele das Arbeiten im Homeoffice eine – oder vielleicht die einzige – Alternative, ihre Arbeitstätigkeit fortzusetzen. Aber es gibt auch andere Gründe, die für ein Homeoffice sprechen: Einsparung von Büroflächen, bessere Vereinbarung von Berufs- und Privatleben sowie die Bildung von virtuellen Teams über verschiedene Standorte hinweg.

Ein Homeoffice ist mehr, als nur den Computer mit nach Hause zu nehmen. Es ist die Gestaltung eines Arbeitsbereichs im eigenen Heim. Diese Artikelserie zeigt, woran Sie denken müssen, wenn Sie zu Hause arbeiten. Angefangen von den rechtlichen Grundlagen bis hin zur Bewältigung von Problemen und Konflikten, die zwischen Homeoffice und Privathaushalt entstehen können.

Insbesondere gehe ich auch auf aktuelle Fragen im Zusammenhang mit der Corona-Krise ein, bei der Arbeitnehmer ohne große Vorbereitung von zu Hause aus arbeiten müssen.

Homeoffice – Ein Konzept mit vielen Vorteilen

Durch die modernen Kommunikationstechniken ist eine uralte Arbeitsform, die Heimarbeit, unter dem Namen "Homeoffice" attraktiv geworden. Traditionell war Heimarbeit eine leichte, manuelle Tätigkeit, wie z.B. Montagearbeiten, die zu Hause durchgeführt werden konnten. In den 80iger und 90iger Jahren entdeckten insbesondere Unternehmen der IT-Branche durch die Entwicklung neuer Kommunikationstechniken die Möglichkeit, Tätigkeiten vom Büro in die vier Wände ihrer Mitarbeiter zu verlagern. Einerseits, um teure Büroflächen zu sparen und andererseits, um dem Wunsch der Mitarbeiter nach einer besseren Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben nachzukommen. Die durch den neuartigen Corona-Virus ausgelöste Krise gab dem Begriff Homeoffice einen neuen Impuls: Homeoffice ist nun vor allem die Möglichkeit, den Betrieb aufrechtzuerhalten, ohne dass die Mitarbeiter viel in Kontakt mit anderen Menschen kommen.

Homeoffice ist nicht gleich Homeoffice

"Tearbeit" ist der Sammelbegriff für unterschiedliche Formen von Tätigkeiten, die nicht in den Räumen des Arbeitgebers, sondern außerhalb des Firmengeländes erledigt werden. Dies muss nicht unbedingt das eigene Heim sein. Ein wichtiges Kennzeichen von Tearbeit ist, dass die Mitarbeiter Angestellte eines Unternehmens sind im Gegensatz zur ursprünglichen Heimarbeit, bei der die Mitarbeiter Selbständige sind, die auf Honorarbasis arbeiten. Praktizierte Formen von Tearbeit sind:

- **Teleheimarbeit / Homeoffice:** Die Mitarbeiter haben ihren Arbeitsplatz in der eigenen Wohnung oder dem eigenen Haus. Sie erledigen dort alle anfallenden Tätigkeiten.
- **Alternierende Tearbeit oder Desksharing:** Bei dieser Arbeitsform arbeiten die Mitarbeiter zu fest vereinbarten Tagen im Büro und an den anderen Tagen zu Hause. Dies erhält den Kommunikationsfluss mit dem Unternehmen und ermöglicht gleichzeitig eine hohe Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung.
- **Mobile Work:** Die Mitarbeiter haben keinen festen Arbeitsplatz im Büro, sondern können an unterschiedlichen Orten arbeiten: im Zug, im Hotel, beim Kunden und natürlich auch zu Hause. Die Voraussetzung ist, dass die Tätigkeit mit einem mobilen Gerät, wie einem Laptop, durchgeführt werden kann und keine hohen Anforderungen an die Infrastruktur des Arbeitsplatzes bestehen, wie z.B. Ablagen für materielle Arbeitsunterlagen.
- **Business Center und Co-Working-Spaces:** Dies ist eine Alternative, wenn eine Arbeit von zu Hause aus nicht möglich ist. Ein Business Center besteht aus attraktiv eingerichteten Arbeitsplätzen in der Nähe des Wohnorts der Mitarbeiter. Diese werden von mehreren Mitarbeitern gemeinsam benutzt. Damit können Mitarbeiter in der Nähe ihres Wohnorts arbeiten, ohne einen persönlichen Arbeitsplatz im eigenen Heim bereitstellen zu müssen.

Der im deutschsprachigen Raum allgemein verwendete Begriff "Homeoffice" ist ähnlich wie das "Handy" kein ursprünglich englisches Wort – dort spricht man unter anderem von telework, work from home oder small office/home office (abgekürzt SOHO). Allerdings verbreitet sich auch im Englischen der Begriff "home-office" für das Arbeiten von zu Hause aus. Das "Home Office" (auch Home Department) hingegen ist das britische Innenministerium. In der internationalen Kommunikation können hier also leicht Missverständnisse entstehen.

Im Folgenden verwende ich das Wort "Homeoffice", so wie es sich allgemein durchgesetzt hat: Als Bezeichnung für die angestellte Arbeit in privaten Räumen.

Voraussetzungen für das Arbeiten im Homeoffice

Homeoffice hat viele Vorteile, sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer. Es ist eine Win-Win-Arbeitssituation. Jedoch kann Homeoffice nur durchgeführt werden, wenn die folgenden Voraussetzungen erfüllt sind:

- Die Arbeit erfordert keine umfangreiche Infrastruktur, die nur in einem Firmengebäude bereitgestellt werden kann, wie z.B. teure Arbeitsgeräte oder Lager für Ausgangsmaterial und Produkte.
- Die Anwesenheit des Mitarbeiters an einem bestimmten Ort ist nicht erforderlich wie z.B. bei Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr.
- Es bestehen keine hohen Sicherheitsanforderungen für die Tätigkeiten oder die Arbeitsmaterialien wie z.B. bei Hochsicherheits-Laboren.

Vor- und Nachteile der Arbeit im Homeoffice

Aus der Sicht eines Arbeitgebers hat die Arbeitsform Homeoffice folgende Vorteile:

- Büroflächen werden eingespart, was insbesondere bei hohen Mietpreisen für Büroflächen eine große Kostenersparnis ist.
- Die Mitarbeiter können auch Zeiten für die Erledigung von Tätigkeiten nutzen, bei denen sie nicht im Büro, sondern z.B. auf Reisen sind.
- Homeoffice ist ein attraktives Angebot, mit dem ein Unternehmen hochqualifizierte Mitarbeiter für sich gewinnen kann.

Auch aus der Sicht der Arbeitnehmer hat das Homeoffice Vorteile:

- Sie gewinnen Freizeit und sparen Kosten, da der Weg zur Arbeit entfällt.
- Sie werden nicht durch Lärm in einem Großraumbüro oder Unterbrechungen durch Kollegen abgelenkt.
- Privat- und Berufsleben lassen sich leichter vereinbaren, weil Arbeit und private Verpflichtungen besser koordiniert werden können.

Die Vorteile für Mitarbeiter und Arbeitgeber ergänzen sich. Jedoch müssen bei Durchführung von Homeoffice beide Seiten auch Nachteile in Kauf nehmen. Der Arbeitgeber hat vor allem die folgenden Nachteile:

- Arbeitszeit und Arbeitsleistung der Mitarbeiter lassen sich nicht so gut kontrollieren wie bei ihrer Anwesenheit im Büro. Die Führungskräfte müssen den Mitarbeitern im Homeoffice großes Vertrauen entgegenbringen.
- Der Arbeitsplatz des Mitarbeiters muss vom Arbeitgeber finanziert werden oder zumindest muss dieser sich an der Finanzierung beteiligen.

Aus der Sicht des Mitarbeiters besteht die Gefahr, dass er durch den eingeschränkten Kontakt mit dem Unternehmen von den betrieblichen Abläufen und von seinen Kollegen isoliert wird. Zudem benötigt er hohe Selbstdisziplin und Eigenmotivation.

Homeoffice in Krisensituationen

Damit Homeoffice funktioniert, sollte es von Arbeitgeber und Arbeitnehmer gut vorbereitet werden. Dies ist nicht immer möglich, wie z.B. in der Corona-Krise, bei der Mitarbeiter von einem auf den anderen Tag zu Hause arbeiten müssen oder wollen. In der Corona-Krise sind Arbeitgeber dazu angehalten, Homeoffice zu ermöglichen. Damit werden sie ihrer Fürsorgepflicht gerecht, für die Gesundheit der Mitarbeiter zu sorgen. Mit der Arbeit von zu Hause aus wird die Ansteckungsgefahr vermindert. Jedoch ist dies kein Freibrief dafür, einfach zu Hause zu bleiben und dort zu arbeiten. Wenn Sie in der derzeitigen Krise kurzfristig im Homeoffice arbeiten, sollten Sie als Mitarbeiter an die folgenden Punkte denken:

- Sie benötigen auch in diesem Fall die ausdrückliche – am besten schriftliche – Erlaubnis Ihres Arbeitgebers für die Arbeit im Homeoffice.
- Klären Sie mit Ihrem Arbeitgeber oder Ihrer Führungskraft die Rahmenbedingungen wie Arbeitszeit, Erreichbarkeit und Kommunikationswege für das Homeoffice.
- Für die Betreuung Ihres Kindes, dessen Kindergarten oder Schule geschlossen ist, können Sie bis zu fünf Tage zu Hause bleiben. Falls Sie dann keine andere Betreuungsmöglichkeit gefunden haben, benötigen Sie für die Arbeit im Homeoffice die Erlaubnis des Arbeitgebers.
- Das Gehalt wird im Homeoffice unverändert ausgezahlt, solange der Arbeitgeber keine Kurzarbeit beantragt.
- Der Arbeitgeber kann nicht einseitig anordnen, dass seine Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten.

Auf jeden Fall müssen Sie und ihr Arbeitgeber damit rechnen, dass nicht vom ersten Tag alles so klappt, wie Sie es aus der Arbeit im Büro gewohnt sind. Deshalb sollten Sie nach einigen Tagen ein Gespräch führen, in dem Sie sich mit Ihrer Führungskraft über die Erfahrungen austauschen, wie Sie die Arbeit im Homeoffice optimieren können.

Arbeitsplatz Homeoffice – die rechtlichen Grundlagen

Homeoffice ist in Deutschland bis jetzt eine freiwillige Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Es gibt weder ein Recht auf Homeoffice noch die Pflicht, im Homeoffice zu arbeiten. In vielen Unternehmen ist die Arbeit im Homeoffice durch Betriebsvereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geregelt. An diese sind dann sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer gebunden.

Ein Arbeitsplatz wie jeder andere

Das Homeoffice ist ein Arbeitsplatz für den genauso wie für einen Arbeitsplatz im Unternehmensgebäude die Vorschriften des Arbeitsschutzes gelten. Dies hat auch Auswirkungen, wenn Sie nur mit einem Laptop zu Hause arbeiten, z..B. benötigen Sie einen zusätzlichen großen Bildschirm, der parallel zur Lichteinstrahlung aufgestellt sein muss, damit Sie Ihre Augen nicht gefährden. Auch sollten Sie einen Arbeitsplatz mit einem Tisch und einem Bürostuhl haben.

Neben dem Arbeitsschutz gelten auch die Vorschriften für den Datenschutz. Dies gilt nicht nur, wenn Sie mit vertraulichen oder personenbezogenen Daten arbeiten. Im Prinzip dürfen keine anderen Personen außer Ihnen einen Zugang zu den von ihnen verwendeten Daten haben. Klaus Schopka stellt einige Aspekte hierzu in seinem Beitrag "**Informationssicherheit und Projekte**" ausführlich dar (Schopka, 2020).

Unternehmens-Enklave im privaten Raum

Da das Homeoffice ein Arbeitsplatz ist, beteiligt sich der Arbeitgeber in der Regel an den Kosten für die Einrichtung und Ausstattung oder stellt die Büromöbel zur Verfügung. Dies kann so weit gehen, dass sich der Arbeitgeber an der Miete beteiligt. Ein Recht darauf besteht jedoch nicht, es sei denn, dies ist in einer Betriebsvereinbarung geregelt.

- ! Falls Ihr Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zu Homeoffice, Telearbeit, Desksharing etc. hat, sollten Sie diese lesen, bevor Sie mit ihrem Vorgesetzten über die praktische Umsetzung von Homeoffice reden.
- Fall Sie kurzfristig im Homeoffice arbeiten müssen, dann prüfen Sie, welche Punkte der Vereinbarung auch in diesem Fall angewendet werden müssen.

Aus dem Charakter als Arbeitsplatz ergibt sich für das Homeoffice eine Konsequenz, die viele Mitarbeiter auf den ersten Blick nicht sehen: Der Arbeitgeber hat die Pflicht zu überprüfen, ob die Vorschriften für einen Arbeitsplatz zu Hause eingehalten werden. Damit erhält er unvermeidlich auch einen Einblick in die Art und Weise, wie die Mitarbeiter zu Hause leben. Der Besuchstermin, der in der Regel durch einen Mitarbeiter des Arbeitgebers durchgeführt wird, muss jedoch mit Ihnen abgestimmt werden. Denken Sie daran, dass alle Ihre Mitbewohner mit dem Besichtigungstermin einverstanden sein müssen.

Arbeitszeiten im Homeoffice – im Prinzip das Gleiche, aber doch nicht dasselbe

Für die Arbeitszeit im Homeoffice gelten dieselben Regeln wie im Büro. Grundsätzlich sollten Sie nicht mehr als acht Stunden am Tag arbeiten. Fällt mehr Arbeit an einem Tag an, dann kann die Arbeitszeit auf bis zu zehn Stunden erhöht werden. Dies ist die gesetzliche vorgeschriebene Obergrenze. In Betriebsvereinbarungen können besondere Regelungen zur Arbeitszeit getroffen werden, die sich jedoch im gesetzlichen Rahmen bewegen müssen. Dies gilt insbesondere, wenn eine flexible Arbeitszeit zwischen Betriebsrat und Unternehmen vereinbart wurde. Sie sind als Arbeitnehmer verpflichtet, die Arbeitszeiten zu dokumentieren, die Sie im Homeoffice verbringen.

Im Gegensatz zu einer betrieblichen Arbeitszeiterfassung, wo die Pausen aufgeführt oder pauschal abgezogen werden, ist es meiner Erfahrung nach beim Homeoffice hilfreich, die Arbeitsphasen für jeden Tag einzeln aufzuführen. Dies

erleichtert die flexible Tagesplanung. Beachten Sie, dass eine Arbeitsphase maximal sechs Stunden dauern darf und dann mindestens 30 Minuten Pause folgen müssen. Tabelle 1 zeigt das Prinzip dieser auf Arbeitsphasen bezogenen Zeiterfassung. Wenn Sie eine bereits bestehende Zeiterfassung haben, prüfen Sie, welche automatischen Berechnungen diese vornimmt und ob sie dafür geeignet ist, Arbeitsunterbrechungen korrekt zu registrieren.

Nachweis der Arbeitszeit im Homeoffice für: Erika / Max Mustermann									
Personalnummer: 002020									
Monat: April 2020									
Tag	Stunden Tag	Arbeits phase 1	Stunden Phase 1	Arbeits phase 2	Stunden Phase 2	Arbeits phase 3	Stunden Phase 3	Arbeits phase 4	Stunden Phase 4
01.	8	8:00 - 12:00	4	13:00 - 15:00	2	15:30 - 17:30	2		
02.	9	8:00 - 13:00	5	13:30 - 15:30	2	17:00 - 19:00	2		
03.	9	9:00 - 12:00	3	13:00 - 15:00	2	16:00 - 18:00	2	19:00 - 21:00	2
04.	7	10:00 - 13:00	3	13:30 - 15:30	2	17:00 - 18:00	1	19:00 - 20:00	1
05.	7	8:00 - 12:00	4	12:30 - 15:30	3				
Summe Woche	40								

Tabelle 1: Prinzip eines Arbeitszeitrachweises mit täglich mehreren Arbeitsphasen

Ihre Kollegen und ihre Führungskraft dürfen nicht davon ausgehen, dass Sie immer zu Hause erreichbar sind. Erreichbar müssen Sie nur während der Arbeitszeit im Homeoffice sein. Alle weiteren Regelungen zur Erreichbarkeit sind freiwillig. Abhängig von der Tätigkeit kann eine Erreichbarkeit auch außerhalb der Arbeitszeit sinnvoll sein, damit dringende Angelegenheiten nicht liegen bleiben. Es sei denn, Sie haben mit ihrem Arbeitgeber eine andere Vereinbarung getroffen. Damit sich Ihre Kollegen darauf einstellen können, sollten Sie Ihre Arbeitszeit und Ihre Erreichbarkeit kommunizieren, z.B. in einer E-Mail: "Ab dem 1. April 2020 arbeite ich im Homeoffice. Meine Arbeitszeit ist von 8:00 vormittags bis 16:30 nachmittags. In dringenden Fällen bin ich auch außerhalb dieser Zeit erreichbar, beantworte E-Mails innerhalb von 2 Stunden und melde mit einer E-Mail, wenn Sie mir auf die Mailbox sprechen. Ab 20:00 bin ich nicht mehr erreichbar."

Die Regelungen für Pausen gelten auch im Homeoffice. Dies sind: 30 Minuten Pause bei mehr als sechs Stunden Arbeit und 45 Minuten Pause bei mehr als neun Stunden. Besonders wichtig ist, dass zwischen zwei Arbeitstagen eine Pause von elf Stunden liegt. In der Praxis werden im Homeoffice die Übergänge zwischen Pausen und Arbeitszeit nicht so streng eingehalten wie im Büro. Insbesondere dann, wenn zwischen den Arbeitsphasen private Dinge erledigt werden müssen.

Organisation des Arbeitstags im eigenen Zuhause

Ein Arbeitstag im Homeoffice ist anders als einer im Büro. Das merken Sie schon nach dem Frühstück, wenn Sie statt zu ihrem Auto oder zur S-Bahn in das eigene Büro im Hause oder in der Wohnung gehen. Der Weg zur Arbeit ist ein Ritual, bei dem Sie von Ihrer privaten Umgebung in die Arbeitsumgebung umschalten. Den Wechsel von Büro in das Homeoffice sollten Sie bewusst vollziehen, selbst dann, wenn Sie überraschend in das Homeoffice gewechselt sind.

Stellen Sie sich zunächst die beiden folgenden Fragen:

- Komme ich mit der Arbeit im Homeoffice zurecht?
- Wie gestalte ich mein Homeoffice?

Komme ich mit der Arbeit im Homeoffice zurecht?

Homeoffice kann jeder machen. Es gibt jedoch Menschen, die von Ihrer Veranlagung her eher für die Arbeit in einem Homeoffice geeignet sind und Menschen, denen diese Umstellung eher schwerfällt. Bei den ersten ist die Umstellung von der Arbeit im Büro weniger ein Problem, vielleicht kommt ihrer Persönlichkeit das Arbeiten im Homeoffice sogar entgegen. Der zweite Menschentyp braucht eine etwas längere Zeit, um sich auf das Arbeiten in den eigenen vier Wänden einzustellen.

Die folgende Checkliste hilft Ihnen festzustellen, wie gut Sie für die Arbeit im Homeoffice geeignet sind und ob Sie in Ihrer Wohnung oder Ihrem Haus die notwendigen Voraussetzungen dafür haben:

Checkliste für die Homeoffice-Eignung

- Sie können Berufs- und Privatleben gut voneinander trennen.
- Sie organisieren Ihre Arbeit eigenständig und schätzen den Zeitaufwand für ihre Tätigkeiten gut ein.
- Sie arbeiten selbstmotiviert und konzentriert an einer Aufgabe.
- Sie kennen Ihre Grenzen und zeigen diese gegenüber Ihrer Führungskraft und Kollegen auf.
- Sie können gut allein arbeiten und auch ohne allzu engen Kontakt mit den Kollegen auskommen.
- Sie haben das notwendige fachliche Wissen, um ohne große Unterstützung Ihre Aufgaben zu erledigen.
- Sie haben die erforderlichen räumlichen Voraussetzungen, um einen vom Privatleben abgetrennten Arbeitsbereich einzurichten.
- Ihre Familie ist damit einverstanden, dass Sie im Homeoffice arbeiten

Nicht jeder erfüllt alle Punkte dieser Checkliste. Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Homeoffice für Sie die richtige Alternative ist, sollten Sie eine Probezeit für das Homeoffice mit dem Arbeitgeber vereinbaren oder

stufenweise in das Homeoffice wechseln, indem Sie zunächst nur einen Teil der Woche von zu Hause arbeiten. Es gibt auch Coaching-Angebote für die Begleitung in das Homeoffice, die Sie in Anspruch nehmen können.

Im folgenden Abschnitt und im zweiten Teil dieses Beitrags beschreibe ich, was Sie tun können, um Ihre Arbeit im Homeoffice erfolgreich zu gestalten.

Wie gestalte ich mein Homeoffice?

Die Gestaltung des Arbeitsraums hat großen Einfluss auf die Produktivität. Je mehr wir beim Blick in den Raum von privaten Gegenständen abgelenkt werden, umso weniger produktiv sind wir. Idealerweise haben Sie für das Homeoffice einen eigenen Raum. In der Praxis werden aber oft auch Gästezimmer, Durchgangszimmer oder der Hobbyraum für das Arbeiten genutzt. Deshalb überlegen Sie, welchen Raum oder Platz der Wohnung Sie gut als Arbeitsraum einrichten können. Vermeiden Sie Orte, an denen Sie klein oder eingezwängt wirken. Dies wirkt sich unbewusst auf Ihre Haltung und Einstellung aus. Je größer und angenehmer Ihr Arbeitsbereich ist, desto besser und motivierter werden Sie arbeiten.

Suchen Sie nach einer Lösung, durch die Ihr Arbeitsplatz sich gut in ihre private Wohnumgebung eingliedern lässt. Denken Sie daran, dass Sie in diesem Arbeitsbereich den größten Teil des Tages verbringen.

Ergonomie und Flexibilität

Entscheidend für Ihre Produktivität ist auch die Sitzposition am Arbeitsplatz. Die Sitzposition wird durch die Stellung des Schreibtischs bestimmt. Diese ist gut, wenn Sie vom Schreibtisch aus in den Raum blicken können und die Lichteinstrahlung von der Seite kommt. Wenn Sie während der Arbeitszeit alleine zu Hause sind, dann können Sie auch den Esstisch als Arbeitsplatz verwenden und in einem Zimmer eine Arbeitsecke einrichten. Mit einem Bürostuhl und einem Rollcontainer, in dem die wichtigsten Arbeitsutensilien sind, können Sie dann leicht zwischen Esstisch und Arbeitsecke wechseln.

Die Büromöbel sollten funktional sein, andererseits aber gut in die Gestaltung der Wohnung passen. Hier sollten Sie eine Balance zwischen einer bewussten Arbeitsatmosphäre und der Wohnraumgestaltung finden. Wenn Sie einen Schreibtisch anschaffen, achten Sie darauf, dass alle Arbeitsgeräte, die Sie benötigen, darauf Platz haben. Andererseits sollte er aber auch nicht zu groß sein, denn dies verführt dazu, ihn als Ablagefläche zu benutzen, sodass er einen unaufgeräumten Eindruck macht. Besonders wichtig ist ein ergonomischer Bürostuhl, denn auf diesem sitzen Sie wahrscheinlich acht Stunden am Tag. Aber auch andere Gegenstände können die Arbeitsatmosphäre unterstützen, wie zum Beispiel ein Flip-Chart oder Elemente des Corporate Designs.

Stellen Sie sich bei der Einrichtung immer wieder die Frage: Könnten Sie mit Stolz Ihrem Chef oder Ihren Kollegen Ihren Arbeitsbereich zeigen?

IT und Telekommunikation – die entscheidende Infrastruktur

Die IT-Ausstattung sollte von ihrem Arbeitgeber gestellt werden. Damit vermeiden Sie Probleme und Risiken, die durch den Einsatz des eigenen Computers für dienstliche Zwecke entstehen. Verwenden Sie den zur Verfügung gestellten

Rechner nicht für private Zwecke. Das Gleiche gilt auch für andere Arbeitsmaterialien wie Unterlagen aus dem Büro. Schließen Sie Ihr Arbeitszimmer ab, wenn Sie in den privaten Bereich wechseln. Mit diesem Ritual sind Sie sicher, dass Sie das Verschließen des Arbeitszimmers nicht vergessen, wenn Sie mal überraschend den Arbeitsbereich verlassen müssen. Falls Sie kein eigenes Arbeitszimmer haben, schließen Sie die Unterlagen in einen Schrank. Und natürlich: Schalten Sie Ihren Computer aus. Dieser sollte selbstverständlich mit einem Passwort gesichert sein.

Neben dem E-Mail-Verkehr ist das Telefon einer der wichtigsten Kommunikationswege in Ihrer Arbeitswelt. Sie sollten deshalb einen eigenen Telefonanschluss besitzen, wenn Sie nicht Ihr Mobiltelefon für die Gespräche benutzen. Wenn Kollegen oder Kunden Sie direkt sprechen wollen, dann werden diese Sie über das Telefon kontaktieren. Das Privattelefon kann besetzt sein oder es meldet sich ein Familienmitglied. Dies führt zu unnötigen Irritationen beim Anrufenden. Wenn dies ein Kunde ist, bedeutet dies ein schlechtes Image für Ihr Unternehmen.

Checkliste Infrastruktur

Mit der folgenden Checkliste können Sie prüfen, ob Ihr Büro die Mindestanforderungen für ein Homeoffice erfüllt:

- Gibt es ein eigenes Zimmer oder einen abgetrennten Arbeitsbereich für das Homeoffice?
- Ist der Arbeitsbereich so gestaltet, dass er eine Arbeitsatmosphäre ausstrahlt und Sie sich darin wohlfühlen?
- Ist der Arbeitsbereich abschließbar oder hat einen abschließbaren Schrank?
- Sind private und berufliche IT und die Kommunikationstools getrennt?

Das immer aufgeräumte Homeoffice

Im Büro gibt es Menschen, deren Arbeitsplatz immer ordentlich und aufgeräumt ist und andere, bei denen man sich fragt, wie sie etwas an ihrem Arbeitsplatz finden. Unordnung im Homeoffice wird noch durch einen weiteren Faktor vergrößert: Die Dinge des Arbeitsplatzes werden mit privaten Sachen gemischt. Man nimmt mal schnell eine Unterlage ins Wohnzimmer mit, weil man von dort telefoniert. Diese bleibt dann im Wohnzimmer liegen.

Unordnung im Homeoffice hat zwei Auswirkungen: Einmal können Sie damit Datenschutzauflagen verletzen, wenn Arbeitsunterlagen im privaten Bereich liegen und andere – wenn auch Familienangehörige – diese einsehen können. Herumliegende Gegenstände blockieren auch Ihre Motivation und Produktivität, wenn diese Sie daran erinnern, dass sie endlich aufräumen müssten. Aber auch eine kurzfristig einberufene Webkonferenz kann das Chaos für ihre Kollegen sichtbar machen.

Alles braucht seinen Platz

Die Ordnung im Homeoffice beginnt damit, dass Sie alle Unterlagen und Arbeitsgeräte systematisch an ihrem Arbeitsplatz unterbringen und wieder an den Platz zurückstellen, nachdem Sie diese gebraucht haben. Für die Ordnung im Homeoffice sollte das Gleiche gelten wie für ein Büro, in dem Sie jederzeit einen Besucher oder den Chef erwarten können.

Horten Sie keine Papierunterlagen im Homeoffice. Unterlagen, die aufbewahrt werden müssen, sollten Sie in den Räumen des Unternehmens ablegen. Nicht gebrauchte Unterlagen sollten Sie schreddern. Ähnliches gilt für Dateien. Legen Sie auch diese auf dem Unternehmensserver ab, wenn Sie diese nicht mehr brauchen und löschen Sie nicht mehr benötigte sicher. Je weniger Unterlagen Sie im Homeoffice haben und je weniger Daten auf ihrer Festplatte gespeichert sind, desto besser behalten Sie den Überblick.

Welcher Dresscode gilt im Homeoffice?

Zur Arbeitsatmosphäre gehört auch die Art und Weise, wie Sie sich im Homeoffice kleiden. Sie müssen nicht mit Anzug, Kleid oder Hosenanzug im Homeoffice arbeiten. Trotzdem sollten Sie sich im Homeoffice bewusst anders kleiden als wenn sie frei haben. Sie merken dann, dass Sie nicht privat zu Hause sind, sondern eben im Homeoffice. Gute Jeans, T-Shirt und Pullover reichen aus, damit Sie sich anders fühlen. Der Wechsel der Kleidung hat noch einen anderen Effekt: Es ist ein Ritual, mit dem Sie den Übergang vom Privat- in das Berufsleben gestalten und Sie sind immer angemessen angezogen, wenn Sie überraschend an einer Webkonferenz mit Video teilnehmen müssen.

Vom Aufbau zum Ablauf

Im zweiten Teil dieses Artikels geht es um die Gestaltung des Alltags, unter anderem zu den Fragen

- Wie funktionieren die Arbeitsabläufe im Homeoffice?
- Wie kann die (kollegiale) Kommunikation auf Distanz gelingen?
- Wie kann die unmittelbare Nähe von Arbeits- und Privatraum konfliktfrei gestaltet werden?

Literatur

Schopka, Klaus: Informationssicherheit und Projekte, projektmagazin, Ausgabe 22/2019,
<https://www.projektmagazin.de/artikel/informationssicherheit-projekte>

Effektiv und effizient von zu Hause aus arbeiten

Homeoffice über die Corona-Krise hinaus

Teil 2: So gestalten Sie Ihren Arbeitstag im Homeoffice optimal



Dr. Tomas Bohinc

Berater für Teams, Trainer für Projektleiter, Autor

Management Summary

- Sorgfältiges, abgestimmtes und transparentes Zeitmanagement ist ein zentraler Erfolgsfaktor für das Arbeiten im Homeoffice.
- Die vollständig virtuelle Kommunikation erfordert, dass die Mitarbeiter im Homeoffice in besondere Weise darauf achten, wie sie kommunizieren.
- Besondere Aufmerksamkeit bedarf die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen.
- Die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben geschieht nicht automatisch. Sie ist eine herausfordernde und bewusst zu gestaltende Aufgabe.

Im ersten Teil dieses Beitrags beschrieb ich die rechtlichen, organisatorischen und logistischen Grundlagen für die angestellte Arbeit im privaten Raum, d.h. für das Homeoffice. Die eigentliche Herausforderung besteht aber darin, die – zunächst scheinbar gleichen – Arbeitsabläufe so anzupassen, dass die Vorteile des Homeoffice' zum Tragen kommen und die Risiken vermieden werden.

Veranschaulichen wir dies zunächst an einer modernen Version der Familie Mustermann: Erika und Max möchten die traditionellen Rollenklischees überwinden und sich Haushalt, Kindererziehung und Erwerbstätigkeit teilen. Max arbeitet deshalb im Homeoffice, während Erika eine geteilte Führungsposition in einem mittelständischen Industrieunternehmen hat und dort halbtags vor Ort sein muss.

Die Familie frühstückt gemeinsam. Danach bringt Max die Kinder in die Kindertagesstätte bzw. Schule und Erika geht ins Büro. Um ca. 8 Uhr fängt die erste Arbeitsphase von Max an. Sie endet gegen 13 Uhr damit, dass er das Mittagessen für die Familie vorbereitet. Nach einer längeren Mittagspause startet um 14:30 Uhr der zweite Teil seines Arbeitstags, der häufig vom Wechsel zwischen Arbeitsphasen und privaten Aktivitäten (z.B. Arztbesuche oder Kinderbetreuung) bestimmt wird. Die privaten Tätigkeiten trägt er als Blockzeiten im Terminkalender ein.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass perfektes Zeitmanagement einer der zentralen Erfolgsfaktoren für Homeoffice ist.

Selbstbestimmtes Zeitmanagement

Zeitmanagementmethoden scheitern im Büro oft daran, dass die Arbeit dort zum großen Teil fremdbestimmt ist. Dies ist im Homeoffice anders, wo Sie zum großen Teil selbstbestimmt arbeiten. Hier helfen Ihnen Zeitmanagementmethoden dabei, Ihren Tag zu planen.

Hilfreich für die Tagesplanung ist z.B. die sog. **ALPEN-Methode** (Bohinc, 2018). Mit ihr sammeln Sie alle am Tag anfallenden Aktivitäten (auch die aus dem privaten Bereich), schätzen die Zeit, die Sie dafür brauchen und planen für jede Aktivität Pufferzeiten ein. Dann priorisieren sie die Tätigkeiten und legen fest, in welcher Reihenfolge Sie diese bearbeiten. Am Ende des Arbeitstags prüfen Sie, welche Aktivitäten noch offen sind und übernehmen diese in die Liste der Aufgaben für den nächsten Tag.

Aufgaben nach der eigenen Leistungsfähigkeit planen


Berücksichtigen Sie bei der Tagesplanung Ihren Biorhythmus und passen Sie die Abarbeitung der Tätigkeiten ihrer Leistungsfähigkeit an. Erledigen Sie die Arbeiten, welche die höchste Konzentration erfordern, nach Möglichkeit in der Zeit, in der Sie am leistungsfähigsten sind.

Natürlich lassen sich nicht immer die Tätigkeiten so planen, dass sie zu Ihrem Biorhythmus passen. Schließlich müssen Sie Ihre Arbeitszeit auch mit den Arbeitsgewohnheiten ihrer Kollegen abstimmen. Nur so können Sie den Kontakt zum Unternehmen aufrechterhalten und haben genug Spielraum für die Planung von Meetings. Wenn Sie mit internationalen Kollegen aus anderen Zeitzonen zusammenarbeiten, sollten Sie darauf achten, dass es auch hier genügend Überschneidungen in der gemeinsamen Arbeitszeit gibt.

Trotz dieser Einschränkungen haben Sie im Homeoffice deutlich mehr Freiraum bei der Gestaltung ihres Tagesablaufs als vor Ort im Unternehmen. So können Sie z.B. den Tipp von Magdalena Riesch: **Weniger Unterbrechungen – mehr produktive Zeit** (Riesch, 2019) im Homeoffice wesentlich leichter umsetzen als im Büro.

Arbeitsplanung transparent fürs Team machen

Ihre Tagesplanung sollten Sie in Ihren für das Unternehmen sichtbaren Kalender übernehmen, damit Ihre Kollegen wissen, wann Sie für Anfragen und Meetings zur Verfügung stehen. Dabei reservieren Sie im Kalender lediglich die Zeiten für die Aufgabenerledigung. Die Aufgaben selbst können Sie in einer separaten Liste führen. Microsoft Outlook z.B. hat auch eine Funktion zur Dokumentation von Aufgaben. Wenn Ihr Unternehmen Outlook verwendet, können Sie die Aktivitäten dort in den Kalender eintragen. Die privaten Aktivitäten können Sie dabei besonders kennzeichnen, z.B. durch eine besondere Farbe und die Beschreibung "Blockzeit". Bild 1 zeigt ein Beispiel für einen Wochenkalendereintrag mit Outlook.

 Je besser es Ihnen bei Ihrer Tagesplanung gelingt, Privat- und Berufsleben zu trennen, umso leichter wird die Planung des Arbeitstags. Legen Sie Arbeitszeiten für das Homeoffice fest und stimmen Sie diese mit Ihrer Familie und Ihrer Führungskraft ab. Dies schafft Klarheit und vermeidet Konflikte.

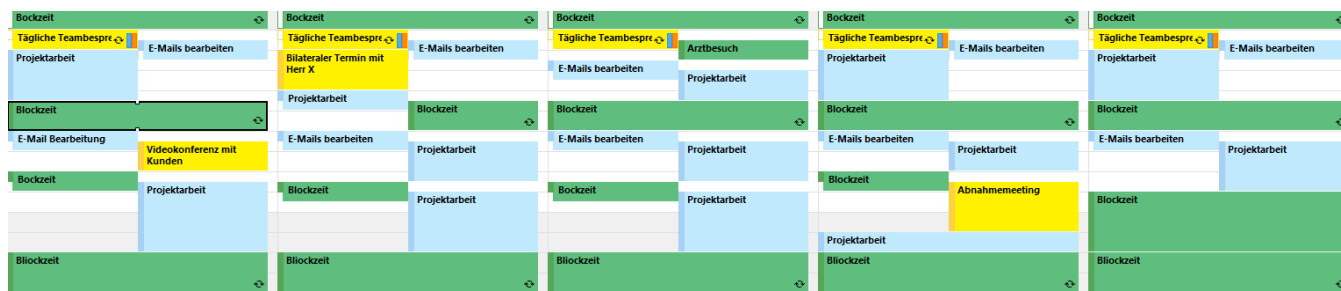


Bild 1: Mit Outlook erstellter Wochenkalender. Zeiten privater Aktivität sind grün eingefärbt und einheitlich als "Blockzeit" gekennzeichnet.

Damit sind wir bei einem weiteren zentralen Erfolgsfaktor angekommen: Der Kommunikation. Eine gute Kommunikation mit ihrer Umwelt sorgt dafür, dass Sie alle Informationen erhalten, die Sie für Ihre Tätigkeit benötigen aber auch dafür, dass ihre Arbeit verstanden und akzeptiert wird. Das Arbeiten im Homeoffice stellt jedoch eine völlig neue Kommunikationssituation dar, da die persönlichen Kontakte weitgehend entfallen.

Virtuelle Kommunikation unter der Lupe

Unsere Arbeitswelt ist längst durch elektronische Medien bestimmt, ein großer Teil der Kommunikation findet mit E-Mails, am Telefon oder auch in Telefon-, Video- und Webkonferenzen statt. Insofern kennen Sie die Medien, die für das Homeoffice essenziell sind. Während Sie jedoch im Büro noch mit Kolleginnen und Kollegen direkt reden und in Meetings treffen, fällt im Homeoffice dieser Teil weg. Die elektronischen Medien sind Ihr nahezu einziges Tor zu Ihrer Arbeitswelt.

Mit den elektronischen Medien verändert sich auch die Art und Weise, wie wir kommunizieren. Ich zeige dies mit Hilfe des bekannten Kommunikationsmodells nach Schulz von Thun (siehe Glossareintrag "**4 Seiten einer Nachricht**"). Dieses ist in Bild 2 dargestellt, bereits modifiziert für elektronische Medien:

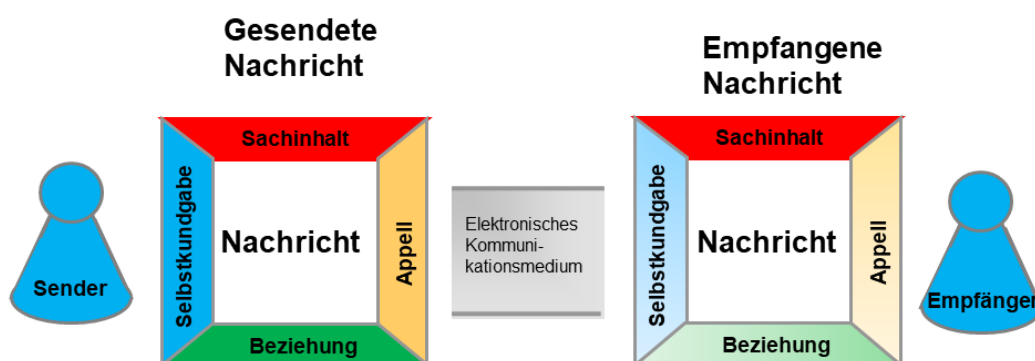


Bild 2: Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun für elektronische Medien

Nach diesem Modell werden bei einer Nachricht nicht nur ein Sachverhalt, sondern auch Emotionen und weitere Botschaften übermittelt. Dabei sind vier Aspekte zu beachten:

- **Sachinhalt:** der unmittelbare Sachverhalt, der mit der Nachricht übermittelt wird

- Beziehung: wie die Kommunikationspartner zueinander stehen
- Selbstkundgabe: die Art und Weise, wie sich die Gesprächspartner mitteilen
- Appell: was die Gesprächspartner direkt oder indirekt vom jeweils anderen erwarten

Beziehungsinhalt, Selbstkundgabe und Appell werden nicht nur durch Worte, sondern vor allem auch durch unsere Haltung und die Mimik und Gestik ausgedrückt. Mit elektronischen Medien werden diese jedoch nicht oder nur teilweise übertragen. In Bild 2 ist dies durch die schwächere Farbe beim Empfänger angedeutet. Deshalb betonen Kommunikationstrainer immer wieder, wie wichtig die Körpersprache ist. Die Konsequenz ist: wir übermitteln, wenn wir über elektronische Medien kommunizieren, nur einen Teil von dem, was wir unserem Gesprächspartner übermitteln wollen. Wir können z.B. bei einem besonders wichtigen Sachverhalt diesem keinen Nachdruck durch unsere Mimik und Gestik vermitteln.

Das Homeoffice verstärkt diesen Effekt sogar noch. Im Büro kennen uns die Kollegen als Person: wie wir uns verhalten, kleiden und mit welcher Mimik und Gestik wir reden. Kommunizieren wir im Büro über elektronische Medien, kennen uns die Kollegen trotzdem als Person. Im Homeoffice lernen uns neue Kollegen nur über die elektronischen Medien kennen. In meiner Praxis haben mir Kollegen, wenn ich sie zum ersten Mal persönlich traf, oft gesagt: "Nach den vielen Telefonkonferenzen lernen wir uns jetzt endlich persönlich kennen. Eigentlich hatte ich Sie mir ganz anders vorgestellt."

Kommunizieren Sie bewusst!

Daraus folgt, dass wir im Homeoffice viel bewusster kommunizieren müssen. Insbesondere sollten Sie dabei auf die folgenden Dinge achten:

Geben Sie Ihrem Gesprächspartner Feedback!

Bei der direkten Kommunikation wissen wir in der Regel, ob unsere Nachricht angekommen ist. Wenn unser Gesprächspartner das Gesicht verzieht, wissen wir, dass er uns nicht verstanden hat. Bei der elektronischen Kommunikation erkennen wir dies höchstens am Schweigen des Gesprächspartners. Holen Sie sich deshalb bei wichtigen Nachrichten explizit ein Feedback ihres Gesprächspartners ein, z.B. indem Sie fragen: "Habe ich ihnen den Sachverhalt klar vermittelt?". Bei besonders wichtigen Angelegenheiten kann es auch sinnvoll sein, den Gesprächspartner zu bitten, den besprochenen Sachverhalt nochmal mit eigenen Worten zu wiederholen, z.B. indem Sie sagen: "Damit wir eine wirklich gemeinsame Sicht haben, wäre es schön, wenn Sie unsere Entscheidung nochmal mit Ihren Worten beschreiben."

Sprechen sie langsam und deutlich und achten Sie auf die Intonation!

Nicht nur in der internationalen Kommunikation, bei denen die Gesprächspartner sich meist in einer Fremdsprache unterhalten, ist es für das zuverlässige Übermitteln von Information wichtig, langsamer als in der persönlichen Kommunikation und vor allem deutlich zu sprechen. Wenn die Verbindung schlecht ist – und dies ist gerade in einer Zeit, in der viele im Homeoffice arbeiten, öfter der Fall – kann es sogar notwendig sein, wichtige Informationen wörtlich zu wiederholen – selbst wenn dies wie in einem Agentenfilm klingen mag.

Darüber hinaus übermitteln Sie durch die Intonation beim Sprechen eine Selbstkundgabe. Sprechen Sie undeutlich, dann zeigen bewusst oder unbewusst, dass Ihnen der Gesprächspartner nicht wichtig ist. Sprechen Sie in einem Befehlston, dann sagen Sie damit dem Gesprächspartner, dass Sie hier das "Sagen" haben. Achten Sie also verstärkt darauf, WIE Sie etwas sagen.

Verwenden Sie Sprachebenen bewusst!

Durch die Verwendung von Satzkonstruktion und Worten teilen Sie dem Gesprächspartner viel über ihre Beziehung zu ihm mit. Verwenden Sie z.B. eine formale Sprache, dann heißt dies: wir haben eine geschäftliche distanzierte Beziehung. Verwenden Sie hingegen eine kollegiale Sprache, dann zeigen Sie ihm, dass Sie zu ihm in einer vertrauten Beziehung stehen.

Wenn Sie kurz hintereinander Besprechungen mit Kollegen und Kunden haben, sodass Sie von kollegialer zu formaler Sprachebene wechseln müssen, sollten Sie sich dies in der Pause zwischen den Gesprächen nochmal besonders bewusst machen. Im Büro wechseln sie zwischen solchen Gesprächen meist den Raum und werden sich dadurch intuitiv der veränderten Situation bewusst. Wenn Sie hingegen nur am Rechner eine neue Videokonferenz starten, fehlt diese Änderung des Rahmens.

Erzählen Sie von sich!

Bei der Kommunikation über elektronische Medien werden Informationen, die nicht übermittelt werden, durch Vermutungen ersetzt. Teilen Sie deshalb in ihren Gesprächen auch etwas über sich mit. Lassen Sie in ihrem Gespräch z.B. einfließen, von wo aus Sie telefonieren, wie sie sich gerade fühlen oder was Sie gerade beschäftigt. Dies entspannt die ungewohnte Gesprächssituation und Ihr Gesprächspartner kann besser einordnen, was Sie sagen.

Hören Sie aufmerksam zu!

Hören Sie ihrem Gesprächspartner bewusst zu, damit nehmen Sie die Zwischentöne wahr, die er über die Sprache vermittelt. Wenn Sie sich nicht sicher sind, wie Sie diese Zwischentöne einordnen sollen, dann fragen Sie bewusst nach, z.B. können Sie fragen: "Sie klingen gut gelaunt, sind Sie zufrieden mit unserem Ergebnis?"

Insbesondere bei elektronischer Kommunikation hilft die **3-Sekunden-Regel** (Franz, 2008) ganz entscheidend dabei, den Gesprächspartner zu verstehen: Warten Sie drei Sekunden bevor Sie antworten. Zum einen gewährleisten Sie damit, dass Ihr Gesprächspartner tatsächlich ausgedet hat, zum anderen geben Sie selbst sich die Chance, das Gesagte tatsächlich zu verstehen.

Machen Sie Appelle deutlich!

In einem persönlichen Gespräch verstehen Sie Ihren Gesprächspartner oft schon dadurch, wie er Sie ansieht. Wenn Sie Ihr Gesprächspartner beim Satz "Man müsste die Projektplanung überarbeiten" fragend anblickt, wissen Sie, dass dies ein Appell ist, der Sie auffordert, die Planung zu überarbeiten. Selbst in einer Videokonferenz wird dieser Blick nicht übermittelt, da Ihr Gegenüber ja selbst nur auf den Bildschirm blickt und den Augenkontakt mit Ihnen nicht herstellen kann. Deshalb müssen Sie Appelle ausdrücklich formulieren, z.B. indem Sie sagen: "Man müsste die Projektplanung überarbeiten. Herr Müller, können Sie

dies bitte übernehmen?" Wenn Sie hingegen einen unausgesprochenen Appell vermuten, fragen Sie direkt nach, z.B.: "Wer sollte Ihrer Meinung nach am besten den Projektplan überarbeiten?"

Verwenden Sie Emoticons oder Emojis!

Im Homeoffice werden Sie viel schriftlich kommunizieren, weil Anrufe mehr Zeit kosten und vieles auch über eine kurze Mail oder einen Post im Kollaborations-Tool übermittelt werden kann. Zudem hat dies den Vorteil, dass Ihr Gesprächspartner nicht sofort antworten muss. Selbstkundgabe und Beziehungsinformationen können Sie hier mit Emoticons oder Emojis übermitteln, je nachdem, was Ihr Kommunikationsmedium zulässt. Sie sollten sich aber vorher sicher sein, was das verwendete Piktogramm tatsächlich bedeutet – und welche zusätzlichen Bedeutungen es im Gebrauch mittlerweile erhalten hat! So hat das Emoji "gefaltete Hände" 🙏 die durchaus verschiedenen Bedeutungen: Beten, Bitten, Bedanken und High Five geben.

Wählen Sie das passende Medium!

Bevor Sie kommunizieren überlegen Sie, welches Medium sich dafür am besten eignet. Wenn es darum geht, einen Sachverhalt mitzuteilen, kann eine E-Mail ausreichen. Wenn aber dabei auch Dinge zu klären sind, so ist ein Telefongespräch besser, da Sie und Ihre Gesprächspartner ihre Fragen direkt beantwortet bekommen. Ein Telefonat ist meist schneller und effektiver als ein endloser E-Mailverkehr bei dem Fragen und Nachfragen hin- und her geschickt werden.

Müssen zu dem Thema mehrere Kollegen hinzugezogen werden, dann haben Sie die Wahl zwischen Telefonkonferenz, Videokonferenz einer Webkonferenz oder einem Chat. In den meisten Fällen ist eine Webkonferenz die beste Wahl, da Sie diese als Telefonkonferenz und als Videokonferenz verwenden und zugleich den integrierten Chat benutzen können. Zudem bieten die Anwendungen für Webkonferenzen weitere Features, mit denen Sie Inhalte der Besprechung visualisieren können. Lesen Sie hierzu auch den zweiteiligen Fachbeitrag "**Kommunikation in virtuellen Teams**" (Bohinc, 13/2011 und 14/2011).

Weiterhin setzen sich immer mehr Kommunikations- und Kollaborationstools wie Microsoft Teams, Slack und Google Meet durch, z.T. ersetzen Unternehmen mit ihnen bereits vollständig die interne E-Mail-Korrespondenz. Aufgrund der enorm gestiegenen Nachfrage für diese Dienste ist hier in der nächsten Zeit mit zahlreichen neuen Funktionen und Angeboten zu rechnen.

Beziehungen in wechselnden Projekten knüpfen

Während Mitarbeiter in der Linienorganisation über lange Zeit mit immer wieder den gleichen Kollegen kommunizieren, wechseln die Gesprächspartner im Projekt. Dabei wechseln nicht nur die Teamkollegen, sondern auch Ansprechpartner bei den Kunden und Lieferanten. Projektmitarbeiter müssen hier in der Lage sein, schnell über elektronische Medien einen tragfähigen Kontakt aufzubauen. Dafür sind besonders die eigene Selbstkundgabe und eine Kommunikation auf der Beziehungsebene wichtig. Ist es nicht möglich, ein erstes Treffen als Präsenzmeeting durchzuführen, sollten Sie bei der ersten Kontaktaufnahme auf die folgenden Dinge achten.

Stellen Sie sich ausführlich vor

Ihr neuer Teamkollege oder Kunde sollte eine Vorstellung von Ihrer Person bekommen. Sagen Sie nicht nur etwas über Ihren beruflichen Werdegang und ihre Einordnung in die Organisation, erzählen Sie auch etwas über sich als Privatperson. Versuchen Sie, diese Darstellung durch Geschichten und Anekdoten aufzulockern.

Verwenden Sie Bilder!

Als Projektleiter können Sie vor dem ersten Teammeeting ein Plakat anfertigen, auf dem alle Kollegen mit Bildern, Namen und Telefonnummern verzeichnet sind. So hat jedes Teammitglied zumindest ein virtuelles Bild des Teams vor Augen. Setzen Sie bei Konferenzen Webcams ein. Damit heben Sie die Anonymität der Gesprächspartner in der Konferenz zumindest teilweise auf.

Reden Sie nicht nur zur Sache!

In einem Präsenzmeeting ist es selbstverständlich, dass man vor dem Beginn mit den anderen Teilnehmern einen kurzen Smalltalk führt. In Webmeetings ist diese Phase meist durch Schweigen gekennzeichnet, da jeder noch schnell etwas anders tut. Nutzen Sie die Zeit, in der die Teilnehmer nach und nach eintreffen, für einen Austausch. Sie lernen sich so näher kennen und schaffen ein Ritual für den Wechsel von der Arbeit in das Meeting.

Setzen Sie soziale Netzwerke ein!

Große Unternehmen haben inzwischen eigene firmeninterne soziale Netzwerke. Diese Plattformen bieten auch die Möglichkeit, ein eigenes Profil anzulegen. Setzen Sie diese Möglichkeit zur Selbstdarstellung ein. Sie können sich dann anhand der Profile der Kollegen über diese vor einem Meeting informieren. Damit erhalten Sie nicht nur einen Eindruck von der Person, sondern auch Anknüpfungspunkte für einen Small Talk. Auch Ihre privaten Netzwerke können Sie für den Kontaktaufbau nutzen. Laden Sie Kollegen, mit denen Sie sich gut verstehen zu XING oder LinkedIn ein. Diese Kontakte bleiben dann auch bestehen, wenn die Kollegen in einem anderen Projekt sind oder das Unternehmen verlassen.

Machen Sie virtuelle Kaffeepausen!

Beziehungen im Büro werden dadurch aufgebaut, dass man sich in der Küche trifft. Hier findet man in einem gemeinsamen Gespräch Anknüpfungspunkte und baut so eine persönliche Beziehung auf. Dies können Sie auch virtuell nachbilden, indem Sie zu einer gemeinsam vereinbarten Zeit ein unverbindliches Meeting einstellen, an dem jeder teilnehmen kann, der gerade mag. Dort können Sie sich dann über die Dinge austauschen, die in den offiziellen Meetings keinen Platz haben.

Die virtuelle Kommunikation verführt dazu, sich auf die Sache zu konzentrieren. Dies ist gut, denn es versachlicht viele Meetings. Ihr Berufsleben besteht jedoch nicht nur aus der Abarbeitung von Sachaufgaben. Es besteht auch aus den Beziehungen zu den Menschen, die diese Sachaufgaben erledigen. Im Homeoffice und in virtuellen Teams braucht gerade der Aufbau dieser Beziehungen ihre besondere Aufmerksamkeit.

Konfliktfeld Berufs- und Privatleben

Der Vorteil des Homeoffice' besteht darin, dass Sie Privat- und Berufsleben besser verbinden können. Aber dennoch sollten Sie die Aktivitäten des Privatlebens von denen des Berufslebens trennen. Dazu gehören schon Kleinigkeiten wie das Checken von E-Mails beim Frühstück mit der Familie. Weder haben Sie die hierfür erforderliche Konzentration noch sind Sie für Ihre Familie anwesend. Beide Bereiche verlieren dadurch.

Machen Sie für Ihr Homeoffice eine Umfeldanalyse!

Im Homeoffice prallen die Anforderungen aus dem Privat- und Berufsleben direkt aufeinander. Verschaffen Sie sich deshalb Klarheit über die Anforderungen, die an Sie gestellt werden und wie Sie diese in Einklang bringen wollen. Dabei kann Ihnen die Methode **Umfeldanalyse** helfen (Bohinc, 2016). Sie können diese auch stark vereinfacht durchführen, wie das folgende Beispiel zeigt.

Max Mustermann visualisiert für sich die jeweils vier wichtigsten Stakeholder aus seinem Privat- und Berufsleben und die Stärke ihres Einflusses auf seine Arbeit im Homeoffice. Bild 3 zeigt das Ergebnis. Die geschäftlichen Stakeholder sind darin orange, die privaten grün dargestellt. Die Dicke der Pfeile gibt die Stärke des Einflusses wieder.

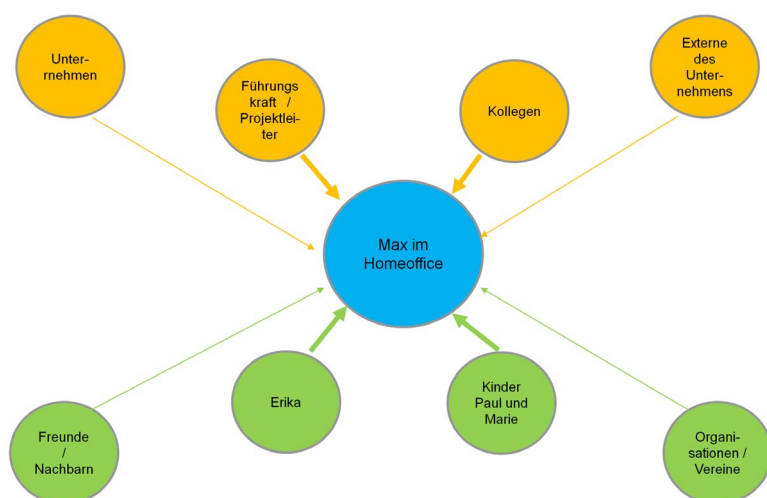


Bild 3: Umfeld des Homeoffice' von Max Mustermann

Anschließend listet er in zwei Tabellen die Anforderungen der beruflichen und privaten Stakeholder auf und schreibt jeweils darunter, wie er diesen gerecht werden will. Für die beruflichen Stakeholder fällt ihm dies nicht besonders schwer.

Berufliches Umfeld	Unternehmen	Führungskraft / Projektleiter	Kollegen	Externe Stakeholder des Unternehmens
Anforderungen an Max	Einhaltung der Vereinbarung zum	Motivierte Mitarbeit / hohe Verfügbarkeit	hohe Erreichbarkeit / Flexibilität bei der	Verhalten wie im Unternehmen

	Homeoffice / hohe Arbeitsleistung	/ Flexibilität bei zusätzlichen Arbeiten	Planung von Arbeiten	
Antwort von Max	Vorschriftsmäßig eingerichtetes Homeoffice / Arbeitszeit von acht Stunden in selbstbestimmten Zeitfenstern	Volle Konzentration auf die Arbeit während der Arbeitszeit / Flexibilität der Arbeitszeit in Ausnahmefällen	Erreichbarkeit und Flexibilität der Planung, sofern dies in die unbedingt notwendigen privaten Verpflichtungen passt	ordentliche Freizeitkleidung bei Videokonferenzen

Tabelle 1: Anforderungen der beruflichen Stakeholder und Lösungsansätze

Bei den Anforderungen der privaten Stakeholder wird es schon schwieriger. Max beruft hierzu eine Familienkonferenz ein. Auf dieser werden typische Fragen behandelt, bei denen die Ansprüche des Privatlebens auf die des Arbeitslebens treffen, wie z.B.:

- Wer bringt die Kinder in die Schule oder in den Kindergarten?
- Wer geht einkaufen?
- Wer bereitet die Mahlzeiten vor?
- Wer führt den Hund aus?
- Wer kümmert sich um kurzfristige Besorgungen?
- Wie werden Notfälle (z.B. Sportunfall des Kindes im Turnunterricht) geregelt?

Die Familie dokumentiert die ausgehandelten Regeln und Max erstellt für sich eine erste Version der Tabelle mit Anforderungen und Lösungsansätzen (Tabelle 2). Ihm ist klar, dass beides in den nächsten Wochen überprüft und weiterentwickelt werden muss.

Privates Umfeld	Freunde / Verwandte / Nachbarn	Erika	Kinder Paul und Marie	Organisationen / Vereine
Anforderungen an Max	Auch mal für einen Kaffee während der Arbeitszeit da sein	Einhaltung der übernommen Aufgaben	Auch mal zwischendurch ansprechbar sein	Übernahme von Aufgaben, auch während des Tages (z.B. Telefonate mit Behörden)
Antwort von Max	Zur Verfügung stehen ja, aber nur in den Pausen	Übernommene Aufgaben werden übernommen, aber Flexibilität, wenn eine berufliche Aufgabe dringend erledigt werden muss	Ansprechbar sein ja, aber in den Pausen oder wenn es ganz dringend ist	Sofern es sich einplanen lässt

Tabelle 2: Anforderungen der privaten Stakeholder und mögliche Lösungsansätze

Achtung Multitasking-Falle!

Homeoffice kann schnell zu einer Multitasking-Falle werden. Auf dem Weg zum Supermarkt wird im Auto noch schnell ein Telefonat oder gar eine Telefonkonferenz geführt. Bei den Mahlzeiten werden E-Mails gecheckt und beim Fernsehen noch Projektpläne bearbeitet. Diese Verhaltensweisen führen dazu, dass Sie Ihre Berufstätigkeit nicht mit der vollen Konzentration durchführen. Hierdurch entstehen Fehler, die mit Mehraufwand wieder beseitigt werden müssen. Die Arbeitszeit und Privatzeit verschwimmt miteinander, was auf der einen Seite zu Konflikten mit ihrem Unternehmen führen kann und auf der anderen Seite zu Konflikten mit Ihrer Familie. Für diese sind Sie dann beim Multitasking eigentlich nicht da.

Die wichtigste Konsequenz dieser Multitasking-Falle trifft Sie persönlich: Sie sind den ganzen Tag im Dauerstress, der sich letztlich auch auf Ihre Gesundheit auswirkt. Wie Sie gut Arbeitswelt und Homeoffice verbinden können, zeigt Eva-Maria Popp in ihrem Beitrag "**So gelingt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf**" (Popp, 2016).

Fazit

Im Homeoffice sind Sie dann erfolgreich, wenn Sie in ihrem privaten Bereich Strukturen für ein ungestörtes und zielgerichtetes Arbeiten schaffen. Dazu gehören sowohl die Einrichtung des Arbeitsbereichs und die technische Infrastruktur als auch gutes Zeitmanagement und Selbstmanagement. Reflektieren Sie immer wieder, wie erfolgreich Sie von zu Hause arbeiten und was Sie an Ihrer Infrastruktur aber auch an Ihrem Verhalten optimieren können.

Durch die Corona-Krise werden mehr Menschen Erfahrungen mit dieser neuen Form des Arbeitens machen. Der Austausch darüber wird zu einer weiteren Entwicklung der Empfehlungen, Methoden und Tools führen. Vielleicht ist für viele Tätigkeiten das Homeoffice die Arbeitsform der Zukunft.

Literatur

- Bohinc, Tomas: So planen Sie Ihren Tag mit der ALPEN-Methode, projektmagazin, 13/2018, https://www.projektmagazin.de/artikel/so-planen-sie-ihren-tag-mit-der-alpen-methode_1129572
- Riesch, Magdalena: Weniger Unterbrechungen – mehr produktive Zeit, 15/2019, https://www.projektmagazin.de/artikel/Stoerungen_Arbeit_reduzieren
- Franz, Michael: Die 3-Sekunden-Regel – im Gespräch mehr erfahren, projektmagazin, 21/2011, https://www.projektmagazin.de/artikel/die-3-sekunden-regel-im-gespraech-mehr-erfahren_7147
- Bohinc, Tomas: Kommunikation in virtuellen Teams. Teil 1: Herausforderungen und Lösungsansätze, projektmagazin, 13/2011, https://www.projektmagazin.de/artikel/kommunikation-virtuellen-teams-teil-1_918460
- Bohinc, Tomas: Kommunikation in virtuellen Teams. Teil 2: Medien richtig einsetzen, projektmagazin, 14/2011, https://www.projektmagazin.de/artikel/kommunikation-virtuellen-teams-teil-2_918956
- Popp, Eva-Maria: So gelingt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, projektmagazin, 08/2016, https://www.projektmagazin.de/artikel/so-gelingt-die-vereinbarkeit-von-familie-und-beruf_1109229

So tauchen Sie mit Ihrem Team unter den agilen Eisberg

Agile Teamentwicklung – dynamisch und bewusst mit Retrospektiven und Team-Radar



Matthias Csar

Training, Organisations-
beratung & Hochschullehre

Management Summary

- Der wichtigste Faktor zur erfolgreichen Teamarbeit ist, dass die Teammitglieder psychologische Sicherheit empfinden. Fühlt man sich als Teammitglied sicher, äußert man eher seine wirkliche Meinung und seine Ideen. Man tut also das, was sich Führungskräfte von agil arbeitenden Teams wünschen: selbstorganisiert und gleichzeitig in Abstimmung mit den anderen Teammitgliedern arbeiten.
- Um das Beziehungsgerüst eines Teams besser zu verstehen, hilft das Modell des gruppendynamischen Raums. Es beschreibt drei Themen, die für jedes Team elementar sind, insbesondere bei agil arbeitenden Teams jedoch meist unausgesprochen unter der Wasseroberfläche verhandelt werden: Zugehörigkeit, Einfluss und Intimität.
- Am Aufbau psychologischer Sicherheit können und sollen alle Teammitglieder mitwirken. Das erfordert fünf Elemente: das eigene Ego in den Griff bekommen; mit den Unterschieden bewusst umgehen; Widersprüche managen; regelmäßig reflektieren; ein gesundes Wechselspiel zwischen Nähe und Distanz zu pflegen.
- Scrum Master sollten für die Teamentwicklung zusätzlich Mut zur gruppendynamischen Steuerung aufbringen. Dazu sollten Sie bei Äußerungen aus dem Team auf Zwischentöne achten, Heikles entschlossen aber mit Fingerspitzengefühl ansprechen und das Reflektieren im Team fördern.
- Zum Analysieren der Zusammenarbeit eignet sich das Team-Radar: Es holt Beobachtungen und Empfindungen der Teammitglieder zu wichtigen Kategorien der Zusammenarbeit ans Tageslicht. Die Methode eignet sich, um Unstimmigkeiten, verschiedene Sichtweisen und Unterschiede sichtbar zu machen.

Seit **Googles Aristoteles-Studie** wissen wir, dass der wichtigste Faktor zur erfolgreichen Teamarbeit in der psychologischen Sicherheit unter den Teammitgliedern liegt. Psychologische Sicherheit beschreibt das Gefühl, das man in Teamsituationen benötigt, die potenziell peinlich oder unangenehm sein könnten (vgl. Edmondson 1999). Fühlt man sich in solchen Situationen als Teammitglied sicher und ohne Angst, sozial abgestraft zu werden, dann äußert man eher seine wirkliche Meinung, seine Ideen und Wahrnehmungen zur konkreten Arbeitsaufgabe. Man tut also das, was sich Führungskräfte und ManagerInnen von agil arbeitenden Teams wünschen: Man arbeitet selbstorganisiert und gleichzeitig in Abstimmung mit seinen TeamkollegInnen.

Was in der Theorie und diversen Methodenratgebern so einfach klingt, ist in der Praxis der Teamentwicklung oft mühsam: Oberflächliche Retrospektiven, herausgezögerte Entscheidungen, unausgesprochene Gegenmeinungen – allesamt verpackt und gerahmt in neu aufgesetzte Meetingformate, Check-In-Runden oder Kanban-Boards – also alter Wein in neuen Schläuchen.

Psychologische Sicherheit lässt sich nicht "methodisieren", sie muss im zwischenmenschlichen Austausch entwickelt werden. Dazu sollten Teams regelmäßig gemeinsam tauchen gehen: unter die Wasseroberfläche, zu den 90% des "agilen Eisbergs", die unter der Oberfläche liegen! In diesem Beitrag zeige ich Ihnen anhand eines Beispiels aus meiner Beratungspraxis den Einfluss verborgener Teamdynamiken und gebe Ihnen die Ausrüstung an die Hand, mit der Sie Team-Tauchgänge mit Gewinn abhalten können: Sie erfahren, wie Sie den Aufbau von psychologischer Sicherheit im agilen Team fördern – sowohl als Teammitglied als auch als Führungskraft oder Scrum Master. Abschließend lernen Sie die Methode Team-Radar kennen, mit der das Team mittelfristig seine Zusammenarbeit stark verbessern kann.

3 Szenen eines gescheiterten Scrum-Teams

In der Anfrage zu einer Teamentwicklung fand ich folgende Ausgangslage vor: Ein Team mit sieben Entwicklern, einem Scrum Master und einem Product Owner entwickelt die Software für Sprechanlagen in Hochhäusern. Der Druck vom Markt steigt, da die Kunden sowohl schnellere Lieferzyklen als auch immer anspruchsvollere Features verlangen. Der Product Owner versucht, deren Wünsche zu erfüllen und gerät dadurch gegenüber dem Entwicklerteam zunehmend in Erklärungsnot. Der Scrum Master versucht ohne Erfolg zu vermitteln. Dies auch deshalb, weil unter den Entwicklern selbst angespannte Stimmung bezüglich der Aufgabenverteilung herrscht.

Mit einem neuen Entwicklungsprojekt spitzt sich die Lage rasch zu:

1. Bei einem gemeinsamen Design Thinking Workshop zu Projektbeginn geraten der Product Owner und zwei ältere Entwickler aneinander: Bei der Frage, auf welche zwei Features man sich fokussieren will, gehen die Vorstellungen diametral auseinander. Beide Parteien argumentieren aus ihrer Perspektive und kämpfen für ihre Ideen. Auf sachliche Argumente folgen schnell Vorwürfe auf persönlicher Ebene. Der Scrum Master kann den Streit nicht schlichten und die Entscheidung wird vertagt.
2. Einer der beiden älteren Entwickler ist schon sehr lange in dem Unternehmen, hat also über die Jahre viel Erfahrung in der Entwicklung und dem Bau der Produkte gesammelt. Da die Dokumentation der Software in der Vergangenheit weniger sorgfältig betrieben wurde, stellt das Wissen dieses "alten Hasens" eine zentrale Ressource für die Weiterentwicklung der Softwarekomponenten dar. Entsprechend gefragt ist sein Rat. In den Teammeetings fällt jedoch auf, dass vor allem andere erfahrene Kollegen seine Meinung erbitten. Den jüngeren Teammitgliedern fällt es offenbar schwer, dem alten Hasen ihre Fragen zu stellen und ihn für die Zusammenarbeit zu gewinnen. Auch deshalb geht die Entwicklung nur schleppend voran.
3. In der Folge kippt langsam die Stimmung im Team: Um den alten Hasen entwickelt sich ein Kreis von drei Personen, dessen Mitglieder bei den täglichen Meetings zwei andere Teammitglieder wiederholt unterbrechen und sich über deren Entwicklungsfortschritt lustig machen: Es fehle an Qualität und diese beiden Entwickler arbeiteten zu langsam und überdies schlampig. Der Scrum Master geht bei den wiederholten Vorwürfen nicht dazwischen und greift die Unzufriedenheit der beiden Parteien mit der Zusammenarbeit nicht auf. Schlussendlich wechseln beide Entwickler das Team. Jedoch stockt die Entwicklung dadurch

noch mehr und auch die zwei neuen Teammitglieder, die die ausgeschiedenen ersetzen, haben in der Folge einen schweren Stand bei der Gruppe um den alten Hasen.

Was ist hier passiert?

Abtauchen unter die Wasseroberfläche ... Beziehungen

Falls auch Sie schon Teil eines agilen Teams waren, kommen Ihnen die oben geschilderten Szenen vielleicht bekannt vor: Aufgrund des Fehlens einer direkten Führungskraft eskalieren Konflikte auf Basis solcher Teamdynamiken dort häufig. Die Suche nach Gründen dafür findet in der Regel an der Oberfläche statt und wird oft mit den Eigenarten und Launen einzelner Personen erklärt: "Der ist halt so! Techniker eben! Sozial schwierig!" Diesem Erklärungsmodell liegt die Annahme zu Grunde, dass Konflikte bzw. Spannungen Produkte einzelner Akteure sind.

Viele Führungskräfte schließen daraus, dass es genügt, die personelle Konstellation zu verändern, damit die mühsame Stimmung im Team verschwindet. Dieser Wunsch ist nachvollziehbar, ist die Verantwortung und Veränderungsnotwendigkeit zu einer besseren Kooperation doch meist eindeutig an einzelnen Teammitgliedern festmachbar. Die soziale Realität und die Dynamik unterhalb des agilen Eisbergs schaut jedoch komplexer aus und sollte anders betrachtet werden.

Die eingangs erwähnte Google-Studie und viele weitere Studien beweisen, dass Teams zwar mit Personen besetzt werden, ihr Potential aber erst durch das richtige Zusammenwirken und in den Beziehungen zwischen den Personen entwickeln. Alles was wir im Team tun, ist abhängig von den beteiligten Personen und deren bewussten (oder unbewussten) Erwartungen an die gemeinsame Kooperation; kein Teammitglied ist in seinem individuellen Tun also frei von den Aktivitäten seiner KollegInnen. Unter der Wasseroberfläche finden wir ein Gerüst an Beziehungen, an welchem durch die Erfahrungen miteinander und die wechselseitigen Zuschreibungen füreinander alle Teammitgliedern aktiv mitbauen.

Das Modell des gruppendynamischen Raums

Um dieses Beziehungsgerüst in der Entwicklung eines Teams besser zu verstehen, hilft das Modell des gruppendynamischen Raums (vgl. König / Schattenhofer 2016). Es beschreibt grundlegende Themen, die in jedem Team vorkommen – unabhängig von der Sachlage, der Aufgabe oder der angewandten Methode.

Der gruppendynamische Raum beschreibt drei elementare Themen, die in jedem Team gleichermaßen zu bewältigen sind, meistens jedoch unausgesprochen und unreflektiert unter der Wasseroberfläche verhandelt werden: Zugehörigkeit, Einfluss und Intimität (Bild 1).

Zugehörigkeit

Mit der Dimension Zugehörigkeit wird die soziale Spannung zwischen drinnen und draußen thematisiert. Sie beschreibt den sozialen Rahmen, in dem wir unsere Individualität ausleben können und in dem wir ihre Grenzen erkennen. Im Kontext der Zugehörigkeit werden Fragen nach dem "wir" zentral sowie die Bedingungen, um "dazu-zugehören" (explizite & implizite Regeln), all dies im Licht der Frage nach dem gemeinsamen Zweck eines Teams.

Einfluss

Mit der Dimension Einfluss wird die soziale Spannung zwischen oben und unten thematisiert. Sie verweist gleichzeitig auf das Bedürfnis, den eigenen Lebensraum mitbestimmen zu können und der Tatsache, dass man dabei dem Einfluss der anderen ausgesetzt ist. Hier werden Fragen verhandelt zu Führung und Autorität sowie zur Art und Weise, wie ein Team Entscheidungen trifft.

Intimität

Mit der Dimension Intimität wird die soziale Spannung zwischen nah und fern thematisiert. Sie zeigt auf, dass wir soziale Kontakte immer auch nach ihrer Nähe bzw. Distanz zu unseren persönlichen Präferenzen eingehen. Fragen der Anziehung (über Sympathie, Interesse, Attraktivität usw.) finden hier ihren Platz und werden als zentraler Bestandteil für Beziehungsentwicklung in Teams betrachtet.

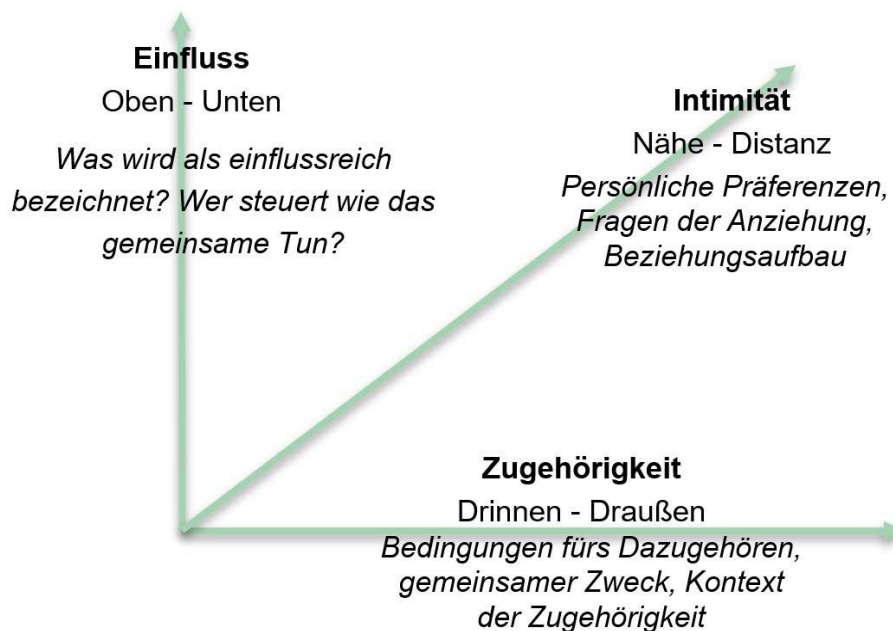


Bild 1: Die drei Dimensionen des gruppodynamischen Raums

Die drei Dimensionen des gruppodynamischen Raums sind miteinander verwoben und bedingen sich wechselseitig. Das Auftreten dieser drei elementaren Themen und deren Verhandlung in der Entwicklung eines Teams laufen selten hintereinander ab. Zumeist werden alle drei Themen synchron behandelt; genau das macht die Komplexität sozialer Prozesse aus.

Zurück zum Beispiel: Darum scheiterte das Scrum-Team

Mit Hilfe des gruppodynamischen Raums ließe sich die Dynamik in dem Scrum-Team folgendermaßen interpretieren:

1. Entscheidungen im agilen Team zwischen Markt und Expertenlogik – eine Spannung zwischen Oben – Unten

Wer schon einmal in der Produktentwicklung nach der Logik von Scrum gearbeitet hat, weiß, dass es zwischen den Bedürfnissen und Wünschen des Product Owners (als dem Vertreter des Markts), und den Vorstel-

lungen des Entwicklungsteams (als Vertretern der Technik), immer und permanent zu Widersprüchen und unterschiedlichen Präferenzen kommt. Die Zusammenarbeit ist von Beginn an paradox.

Damit meine ich, dass beide Parteien in ihrem Verständnis zwar richtig liegen und ihre Bedürfnisse berechtigt sind. Bei der gemeinsamen Erschaffung von etwas Neuem ist jedoch eine Abweichung von der eigenen Linie notwendig. Dazu müssen beide Seiten zuerst ihre eigene Meinung und ihr eigenes Wissen dekonstruieren, damit sie zusammen eine neue Meinung konstruieren können.

In unserem Beispiel scheiterten beide Seiten an der Dekonstruktion ihrer jeweiligen Expertenlogik. Der Product Owner beharrte auf den Wünschen des Markts, die Techniker hielten mit ihrer Sicht dagegen. Bezogen auf die Dynamik im gruppenspezifischen Raum wird dabei der Spannungspol Oben – Unten thematisiert. Es entwickelt sich ein Machtkampf um die Entscheidungshoheit in der Entwicklung. Mit Argumenten, die nur vorgeschoben inhaltlicher Natur sind, wird versucht, Einfluss auf das Teamgeschehen zu nehmen. Jeder begründet aus seiner Perspektive heraus, was zu tun ist.

Negative Vorerfahrungen mit der anderen Partei bewirkten, dass der Kampf um Einfluss verbissen geführt wurde. So schrieb das Technikerteam dem Product Owner unrealistische Ziele zu, die dieser mit geschickter Kommunikation und Informationsweitergabe zu erfüllen trachtete. Der Product Owner unterstellte wiederum den älteren Technikern aufgrund ihrer Erfahrung und Seniorität, nicht offen für Neues zu sein bzw. Neuerungen absichtlich zu blockieren.

! Die Spielarten von Einflussnahme im Team sind breit. Gelingt es einem agilen Team nicht, diese besprechbar zu machen und inhaltliche Argumente von Beziehungsfragen zu trennen, entwickelt sich schnell eine Pattstellung im Team. Das kann eine gemeinsame Entscheidungsfindung unmöglich machen.

2. Wissensinseln im agilen Team – eine Spannung zwischen Individuum und Team

Auch die negative Dynamik um den alten Hasen, der als zentrale Wissensressource in der Produktentwicklung galt, lässt sich über den Spannungspol Einfluss erklären. Wissen ist Macht und wurde von diesem als solche genutzt. Der ältere Entwickler inszenierte sich im Team als unabdingbar und machte dadurch sowohl die anderen Entwickler als auch den Product Owner von sich abhängig. Jedoch gilt auch hier, dass diese Dynamik nicht als alleiniges Produkt der einzelnen Person gesehen werden kann. Über ein permanentes Nachfragen ("Wie habt ihr denn das bei dem letzten Release gemacht?") der anderen verfestigt sich die Schieflage in der Zusammenarbeit, bei der einer wichtiger ist als der andere. Sofern diese Dynamik nicht transparent und besprechbar gemacht wird, bleibt sie unentdeckt in den unteren 90% des Eisbergs und kann von der betroffenen Person "ausgenutzt werden" (egal ob unbewusst oder bewusst).

Was diese Szene ebenfalls verdeutlicht, ist die Tatsache, dass jede Entwicklung im Team eine Bearbeitung der Spannung zwischen Individuum und Team voraussetzt. Wie in der Diskrepanz verschiedener Expertenlogiken ist auch die Entfaltung von individuellen Bedürfnissen bzw. den Potentialen eines Teams paradox. Ginge es nur nach Einzelpersonen und deren Vorstellungen, gäbe es statt einem Team eine Gruppe von Einzelkämpfern – mit entsprechend geringerer Leistungsfähigkeit. Wird das Teamgeschehen jedoch zu mächtig, normativ und fordernd, verliert der Einzelne über den Druck zur Anpassung seine individuelle Besonderheit. Kreativität durch die Impulse unterschiedlicher Köpfe wird somit nicht möglich.

Wissensinseln in Teams bedeuten also sowohl ein großes Potential ("Was für ein Glück, einen solchen Experten zu haben!") als auch eine ebenso große Gefahr ("Wir sind abhängig von seiner Meinung"). Potentiale von Teams entwickeln sich dann, wenn die Teammitglieder einen Teil ihrer Individualität zugunsten der Zugehörigkeit zu einem größeren Ganzen hintenanstellen. Geben die Teammitglieder aber zu viel Individualität auf, verlieren sie ihr Potential zur kollektiven Intelligenz- und Kreativitätsentwicklung.

3. Highperformer – Lowperformer im agilen Team – eine Spannung zwischen Drinnen – Draußen

In der letzten Szene ist eine High- und Lowperformer-Dynamik erkennbar. Eine solche entsteht vor allem dann, wenn es keinen ausgewiesenen Chef gibt, der Leistungsprozesse und Qualitätsstandards im Vorfeld vorgibt und kontrolliert. Dies wird dem Team selbst überlassen, was immer zu unterschiedlichen Bewertungsmodi der gemeinsamen Arbeit führt. Dabei können sich in Teams Leistungsgefälle bilden, bei denen etwa die schnelleren, besseren Programmierer die Arbeitsgeschwindigkeit und auch die Qualität der Arbeit vorgeben.

Wie im Beispiel beschrieben, erfolgen diese Vorgaben oft nur indirekt über Seitenhiebe, auffälliges Weghören oder versteckte Kritik. Die schnelleren bzw. erfahrenen Teammitglieder erzeugen auf diese Art sozialen Druck. Denn sie legen die Gruppennorm fest, wie und in welcher Qualität die Arbeit zu verrichten ist. Im gruppendynamischen Raum wird der Spannungspol Drinnen – Draußen wirksam, indem die Bedingungen zur Mitgliedschaft im Team indirekt festgelegt werden.

Die Zugehörigkeit wird über Arbeitsstil, Erfahrung und Wissen normiert – und zwar informal und versteckt. Verborgen unter der Wasseroberfläche bleibt somit auch der Druck zum Anpassen, der auf die Personen wirkt.

! Bleiben die Bedingungen der Zugehörigkeit zum Team intransparent und nicht kommuniziert, sind Ausschlussdynamiken meist vorprogrammiert. Als Führungskraft oder Scrum Master ist es Ihre Aufgabe, diese Bedingungen transparent zu machen. Wie Ihnen das gelingt, erfahren Sie nachfolgend.

Psychologische Sicherheit ist die Voraussetzung für agile Zusammenarbeit

Alle drei eingangs geschilderten Szenen sind Anzeichen dafür, dass in dem betroffenen Scrum-Team keine psychologische Sicherheit herrschte.

Erklärung der drei Szenen aus der Perspektive des gruppendynamischen Raums:

1. In Szene eins war es nicht möglich, seine Bedürfnisse und Ansichten inhaltlich zu verargumentieren, ohne Gegenwehr von den anderen Parteien zu ernten. Es war auch unmöglich, eine gemeinsame Sicht herzustellen ("wir wollen ein möglichst cooles und finanziell erfolgreiches Produkt entwickeln"). Die Teammitglieder verloren sich in einem Gegeneinander und in dem Versuch, die eigene Einflussnahme zu sichern.
2. In Szene zwei gelang es nicht, eine Brücke zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Entwicklern zu bauen. Auf der einen Seite fehlte dem alten Hasen die Anerkennung für sein Know-how. Deswegen verzichtete er darauf, sein Wissen mit den jüngeren zu teilen bzw. eine Ebene des Austauschs auf Augen-

höhe zu etablieren. Auf der anderen Seite gelang es in vergangenen Retrospektiven und Reflexionen zur Zusammenarbeit nicht, den jüngeren, weniger erfahrenen Entwicklern Raum zu geben, ihr Nicht-Wissen und ihre Unterlegenheit dem älteren Entwickler gegenüber zu artikulieren. Dadurch kam es zu einer Pattstellung im Kontext gegenseitig unausgesprochener Zuschreibungen und Vorstellungen.

3. In Szene drei wurde über eine intransparente Normsetzung zu Arbeitsgeschwindigkeit und Qualität sozialer Druck auf zwei Teammitglieder aufgebaut. Auch hier scheiterte das Team daran, die verschiedenen Erwartungen miteinander auszutauschen. Indirekte und versteckte Kritik in den täglichen Meetings schürte den Druck und verhinderte den Aufbau einer positiven und vertrauensvollen Atmosphäre im Team.

Anhand dieser drei Beispiele wird deutlich, welche Dynamiken dazu beitragen, dass sich keine psychologische Sicherheit aufbaut. Was aber tun, um psychologische Sicherheit zu entwickeln und eigene destruktive Beziehungstendenzen zu verhindern?

Psychologische Sicherheit beginnt bei der Haltung der Teammitglieder zueinander

Am Beginn des Wegs zu einem vertrauensvollen Team steht immer eine Bestandsaufnahme, welche die Diversität der Teammitglieder im Hinblick auf Kommunikation, Erfahrung, Werte und Arbeitsstil erfasst. Sich sehr bewusst damit zu beschäftigen, dass Teamarbeit kein Selbstläufer ist und Thematiken wie die des gruppendynamischen Raums von Beginn an mitlaufen, ist die Voraussetzung für eine durch Kooperation geprägte Haltung im Team. Sind die persönlichen Sichtweisen aller Teammitglieder gleichermaßen willkommen und werden deren individuelle Bedürfnisse ernst genommen, wachsen Toleranz und Anerkennung für die Unterschiedlichkeit im Team. Dann festigt sich die Erfahrung, sozial nicht abgestraft oder bloßgestellt zu werden, wenn man Fragen, Bedenken oder Fehler äußert.

In Folge muss eine vertrauensvolle Atmosphäre im Team gepflegt werden. Das Zauberwort dazu heißt Reflexion. Teams im Allgemeinen und Teammitglieder im Speziellen müssen lernen, die Dynamiken ihrer Zusammenarbeit besprechbar zu machen. Dabei geht es nicht um die Bewertung und Neuausrichtung inhaltlicher Fragen, sondern um die bewusste Reflexion gruppendynamischer Prozesse im Team. Es geht um ein regelmäßiges Abtauchen unter die Wasseroberfläche und den gemeinsamen Versuch, förderliche und hinderliche Dynamiken in der Kooperation kontinuierlich zu beobachten und anzusprechen. Dabei ist jedes einzelne Teammitglied gefordert, persönliche Befindlichkeiten mit den Thematiken des gruppendynamischen Raums gleichermaßen zu reflektieren. Denn: "Nur, weil ich das so sehe und empfinde, bedeutet das nicht, dass es der andere auch so sieht oder sehen muss."

Mit einem regelmäßigen Abtauchen unter die Wasseroberfläche trainieren Teams ihre Fähigkeit, abgesprochene Wirklichkeiten zu erzeugen. Das sind soziale Wirklichkeiten ("Haben wir ein gleiches Bild von der Qualität unserer Leistung? Teilen wir dieselbe Ansicht zum Arbeitsvorgang? Sind die Erwartungen aneinander transparent und ausgesprochen?" ect.), die als Nährboden für psychologische Sicherheit und erfolgreiche Teamleistung gesehen werden können (Bild 2).

So unterstützen Sie den Aufbau psychologischer Sicherheit

Um den mühsamen, oft konfliktreichen Dynamiken unter der Wasseroberfläche begegnen zu können, müssen sowohl Teammitglieder im Allgemeinen als auch Führungskräfte im Speziellen ihren Beitrag leisten. Gibt es in den Teams keine formal ausgewiesene Führungskraft mehr, so kommt z.B. dem Scrum Master eine

zentrale Rolle im Aufbau psychologischer Sicherheit zu. Er muss lateral führen und das Team "von der Seite" unterstützen, damit es blinde Flecken unter der Wasseroberfläche zur Sprache bringt.

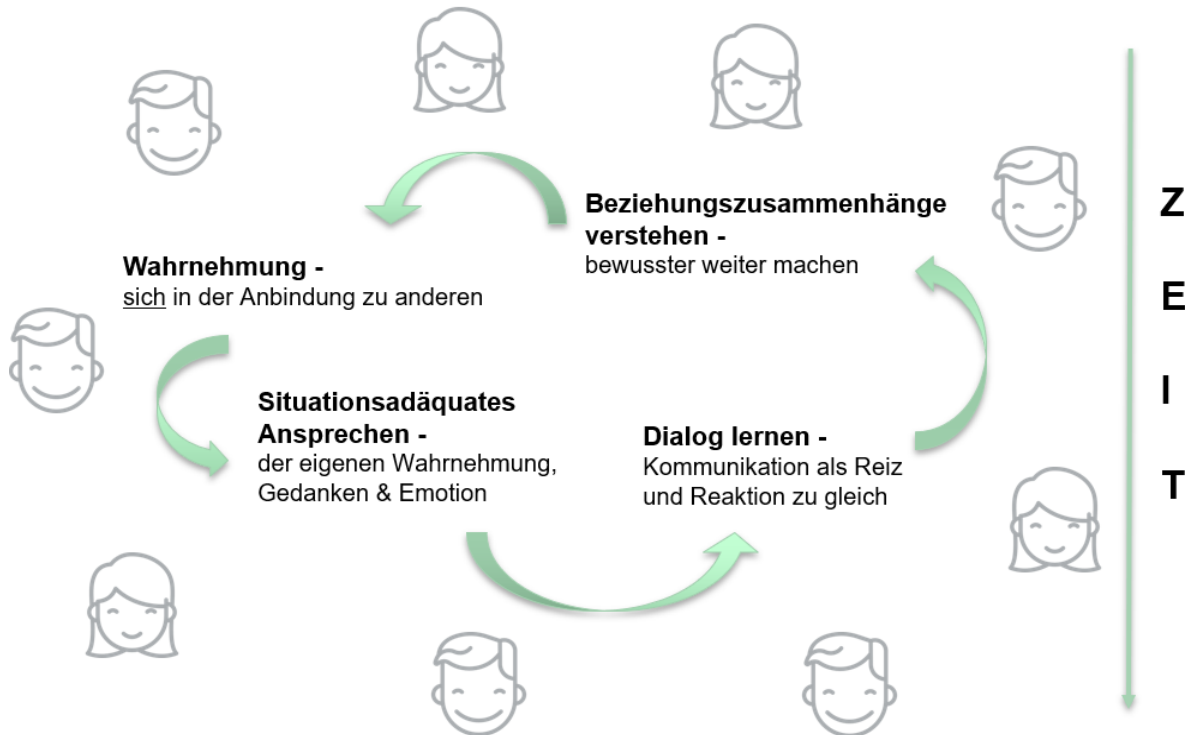


Bild 2: Von individuellen Erwartungen und Einschätzungen hin zu einem interaktiven Meinungsbildungsprozess = gemeinsam schlauer werden zur sozialen Realität des Teams

Fünf Leitgedanken für Teammitglieder – was kann jeder Einzelne tun?

Diese fünf Leitgedanken und die dazu passenden Reflexionsfragen können dabei helfen, ein persönliches Bewusstsein für die teamdynamischen Prozesse unter dem agilen Eisberg zu schaffen. "Tun" bedeutet dabei zuallererst das gezielte Wahrnehmen von sich selbst und seiner inneren Reaktion auf die Beziehungsdynamik im Team. In der Folge geht es um ein sozial adäquates Ansprechen der eigenen Wahrnehmung und ein Zurverfügungstellen der individuellen Sicht auf die Dynamik unter der Wasseroberfläche (in Retrospektiven). Die vorgeschlagenen Hinweise und Reflexionsfragen können z.B. offen über das Kanban-Board gehängt werden.

1. Das eigene Ego in den Griff bekommen. Oder: Die soziale Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners!

Wir Menschen neigen dazu, unsere eigenen Sichtweisen als richtig zu erachten. Jedoch liegt in Kooperationen die Kunst gerade darin, Perspektiven zu wechseln und auf den Ideen anderer aufzubauen. Teammitglieder müssen erkennen, dass die eigenen Ansichten nur ein Teil der sozialen Wahrheit sind. Gleichmaßen müssen sie lernen, auch andere Sichtweisen als Wahrheit gelten zu lassen. Dazu muss das eigene Ego überwunden werden. Jeder ist gefordert, bei sich selbst zu beginnen!

Folgende Frage hilft dabei, die Perspektive des anderen einzunehmen: "Was ist meinem Gegenüber in der Diskussion wichtig, was erwartet er dazu von mir?"

2. Mit den Unterschieden bewusst umgehen

Teams kommen dann in ihre Kraft, wenn es ihnen gelingt, ihre Heterogenität zu erkennen. Das bedeutet, dass jeder angehalten ist, sich der persönlichen Unterschiede im Team bewusst zu werden, diese auszuhalten und nutzbringend in das Team einzubringen.

Folgende Frage kann man sich stellen, um die Verschiedenartigkeit im Team zu nutzen: "Welche verschiedenen Zugänge werden in unserem Team vertreten, welchen Beitrag können diese beim Erreichen unseres gemeinsamen Ziels leisten?"

3. Die Widersprüche managen

Für ein soziales Miteinander gibt es keine einfachen, einseitigen Lösungskonzepte. Menschen und Teams funktionieren nicht wie Maschinen und sind permanent mit sozialer Unsicherheit konfrontiert ("Verstehen mich die anderen so, wie ich das meine?"). Diese gilt es zu managen und sich Widersprüche im Miteinander bewusst zu machen.

Folgende Frage kann man sich stellen, um Unterschiede im gemeinsamen Arbeiten bewusst in den Blick zu nehmen: "Wozu gibt es unterschiedliche Ansichten, die beide ihre Berechtigung haben?"

4. Regelmäßig reflektieren

Über Einzelmeinungen, Unterschiede und Widersprüche sollte sich ein Team regelmäßig austauschen. Es sollte es sich zur Gewohnheit machen, gemeinsam über Arbeitsabläufe, Entscheidungsfindung und Abstimmungsprozesse nachzudenken. Herausfordernd und zugleich notwendig ist es dabei, auch unangenehme Themen im sozialverträglichen Rahmen anzusprechen.

Folgende Frage kann man sich stellen, um Reflexion einzuüben: "Welche Dynamiken unter der Wasseroberfläche fallen mir auf? Welches Thema im gruppendynamischen Raum wird gerade wirksam? Wie sehen das wohl die anderen?"

5. Ein gesundes Wechselspiel zwischen Nähe und Distanz pflegen

Ein Team ist keine Freundesgruppe, sondern die Zusammensetzung verschiedener Funktionen mit gleichem Ziel. Mit dem Bewusstsein für die funktionale Anbindung von Teams und ihren Mitgliedern an die Zwecke eines Unternehmens können emotionale Verwicklungen der Person von der Funktion als Programmierer, Product Manager oder Scrum Master gelöst werden. Diese Unterscheidung kann helfen! (siehe dazu "**Klarer kommunizieren mit dem Drei-Waelten-Modell**")

Andererseits gilt: Nur mit einer empathisch-emotionalen Bindung entsteht eine ehrliche Kooperation zwischen Menschen. Das heißt, dass wir in Teams auch die Beziehungen der Teammitglieder fördern und einen kollegialen Rahmen pflegen müssen. In der Nähe und Überschneidung der Zusammenarbeit entsteht immer auch Beziehungsnähe zwischen den Personen. Diese sollte entwickelt und konsequent gefördert werden.

Folgende Frage kann man sich stellen, um sich darüber bewusst zu werden, welche Verhaltensweisen und Eigenschaften uns anziehen oder abstoßen: "Welches Verhalten zieht mich an bzw. stößt mich ab? Führe ich diese Verhaltensweisen auf persönliche oder auf funktionsbezogene Eigenschaften zurück? Wie reagiere ich darauf und was möchte ich ändern?"

Drei Leitgedanken für Scrum Master – Mut zur gruppendynamischen Steuerung

1. Die Zwischentöne machen die Musik

Ein Scrum Master sollte sich im Rahmen seiner Rolle als "Kümmerer ums Team" alle fünf beschriebenen Leitgedanken besonders zu Herzen nehmen. Die zentrale Aufgabe des Scrum Masters besteht darin, die innere Dynamik im Team permanent zu beobachten und zu steuern. Die wichtigste Fähigkeit dafür ist sein Empathievermögen (zum Trainieren dieser Fähigkeit siehe "[So entwickeln Sie Ihre Emotionale Intelligenz](#)").

Ein Scrum Master benötigt ein ausgewiesenes Gehör für die Zwischentöne: "Was wird eigentlich in den Dailys diskutiert? Welche Themen werden bei den Retrospektiven angesprochen? Stimmt die Sachebene mit der Beziehungsebene überein? Oder wird hier gute Miene zum bösen Spiel gemacht?" Konkret kann der Scrum Master darauf achten, wer wie viel Redezeit in diesen Formaten hat: "Wem wird zugehört? Auf welche Anliegen der Beteiligten wird Bezug genommen?"

Bemerkt der Scrum Master hier Ungereimtheiten, unterschwellige Konflikte oder auch tabuisierte Themen, ist es seine Aufgabe, diese Dinge anzusprechen. Das kann herausfordernd sein und verlangt sowohl nach einer ausgeprägten Kommunikations- als auch sozialen Anschlussfähigkeit.

2. Sozial anschlussfähiges Feedback

Stimmungen und Nuancen in der Kommunikation wahrzunehmen ist die eine Sache. Herausfordernd für den Scrum Master wird es spätestens dann, wenn er (gegen-) steuernd eingreifen muss. "Wo und wann ergreife ich das Wort, schildere eine Beobachtung oder stelle eine Frage? Wie formuliere ich meine Rückmeldung so, dass sie meine Absichten trifft und von den betroffenen Personen nicht falsch verstanden wird?" Diese Fragen sollten sich Scrum Master permanent stellen.

Sozial anschlussfähiges Feedback stellt das wahre Führungspotential von Scrum Masters in agilen Teams dar. Das heißt nicht, dass man als Scrum Master alles ansprechen muss, was einem an möglichem Konfliktpotential auffällt. Vielmehr geht es darum, bewusst darauf zu achten, wo sich Inhaltsebene ("Die Entwicklung läuft doch eh gut!") von Beziehungsebene ("Es reden immer nur dieselben...!") voneinander abheben.

Dann sollte man sich als Scrum Master fragen, ob diese Form der Kooperation für die Leistungsentwicklung des Teams in Ordnung ist oder ob etwas fehlt, destruktiv ist und angesprochen gehört. Das Ansprechen auch heikler Beziehungsthemen kann beim ersten Mal für alle unangenehm sein. Es führt aber langfristig zu einem offeneren und ehrlicheren Austausch im Team.

3. Settings gestalten – Teamreflexion fördern

Zur Gestaltung von Retrospektiven gibt es mittlerweile genügend Methodenhandbücher (vgl. etwa Setting Milestones 2019). Methoden sind einerseits wichtig, liefern sie doch einen (spielerischen) Rahmen zum Re-

flektieren und Austauschen. Andererseits schüren sie den gefährlichen Irrglauben, man könne der Komplexität teamdynamischer Prozesse mit dem passenden Werkzeug Herr werden.

Aber soziale Dynamiken lassen sich nicht beherrschen, sondern müssen permanent in Unsicherheit gemagt werden. Dabei kommt dem Scrum Master erneut eine zentrale Funktion zu, da er diesen Austausch planen, moderieren und in heiklen Momenten steuernd eingreifen muss. Probleme bei Retrospektiven entstehen immer dann, wenn entweder gute Miene zum bösen Spiel gemacht und kritischer Austausch vermieden oder wenn einfach nur um des Redens willen geredet wird.

Methoden und Werkzeuge können dennoch von Nutzen sein: Regelmäßig eingesetzt, etablieren sie im Team mittelfristig ein Bewusstsein für die Dynamiken abseits der Sachebene. Für den Einzelnen dienen sie überdies als ein Hebel zur Reflexion und Bewusstseinsbildung für die Dynamiken unter der Wasseroberfläche. Auf der gemeinschaftlichen Ebene sind sie eine Gelegenheit, um ins Gespräch zu kommen und als Team die Zusammenarbeit zu lernen.

Das Team-Radar zur Zusammenarbeit

Das Team-Radar ist meine eigene Abwandlung einer Reflexionsmethode in der Retrospektive von Scrum und kann als Analysetool zum Abtauchen unter die Wasseroberfläche genutzt werden. Es holt Beobachtungen und Empfindungen der Teammitglieder zu wichtigen Kategorien der Zusammenarbeit ans Tageslicht. Die Methode eignet sich, um Unstimmigkeiten, verschiedene Sichtweisen und Unterschiede sichtbar zu machen.

Die gemeinsame Reflexion mit dem Team-Radar kann zwischen 30 Minuten bis zu einem ganzen Vormittag dauern. Gerade zu Beginn hat es Sinn, sich als Team länger und ungestört Zeit zu nehmen. Auch ein Tapetenwechsel, indem man sich nicht in den üblichen Büroräumen trifft kann hilfreich sein und unterstützt ein gemeinsames Abtauchen. Verwendet ein Team das Radar regelmäßig, wird es sensibler für die Dynamiken unter dem agilen Eisberg (Bild 3).

Ablauf

1. Die Themen definieren zunächst Sie als Scrum Master; ist Ihr Team erfahren, können die Teammitglieder selbst die Themen einbringen.
Beispielthemen: Zweck und Zielausrichtung ("Warum machen wir das? Klar – unklar"), individuelle Motivation ("hoch – niedrig"), Unterschiede im Arbeitsstil ("ähnlich – verschieden"), etc.
2. Bereiten Sie eine Flipchart mit Raster und Bewertungsskala vor (siehe Bild 3). Außerdem brauchen Sie pro Teilnehmer einen Farbstift, sodass jeder "seine" Farbe hat.
3. Nach einem kurzen Check-In ("Was ist mir für die heutige Retrospektive wichtig? Was wäre für heute ein gutes Ergebnis?" etc.) gibt jedes Teammitglied seine Einschätzung zu den jeweiligen Kategorien ab.
4. Tragen Sie für jedes Teammitglied die abgegebenen Einschätzungen ein und verbinden Sie die Punkte. Dabei wird deutlich, welche Themen ein positives bzw. negatives Rating bekommen haben, wo die Teammitglieder Dinge abweichend einschätzen und worauf die Reflexion der Zusammenarbeit ihren Fokus legen sollte.

5. Moderation der Reflexion: Hier ist nun das Geschick des Scrum Masters gefragt. Ein feines Gehör für die Zwischentöne sowie den Mut, sensible Themen anzusprechen, liegen nun in seiner Verantwortung. Dabei empfiehlt es sich, durch Fragen zu führen und das Team coachend in den Austausch zu bringen.
Das Team-Radar dient als Referenzpunkt der Fragestellungen: "Was hat dazu geführt? Wo gibt es sichtbare Unterschiede und wie erklärt ihr euch das? War das in der Vergangenheit auch schon so, was hat sich verändert? Welche Umstände verschärfen bzw. lindern die Dynamik?" etc. Hier empfiehlt es sich, systemische Fragestellungen zu nutzen (siehe "**Mit systemischem Vorgehen souverän entscheiden**") Diese können dabei unterstützen, die betroffenen Personen über eine neugierige und wertfreie Haltung in einen Nachdenkprozess zu bringen.
6. Abschließen: Nach jedem Abtauchen muss man auch wiederauftauchen. Der Scrum Master muss sicherstellen, dass keine offenen Themen zurückbleiben. Es empfiehlt sich, Punkte zu vereinbaren, die man im nächsten Sprint bewusster, neu oder anders machen möchte. (z.B.: sich zeitnah Rückmeldung geben, falls etwas den eigenen Erwartungen nicht entspricht). Check-Out-Runden helfen ebenfalls beim Auftauchen: "Was möchte ich noch loswerden? Was haben wir mit der heutigen Reflexion erreicht?" etc.

Teamradar zur Zusammenarbeit

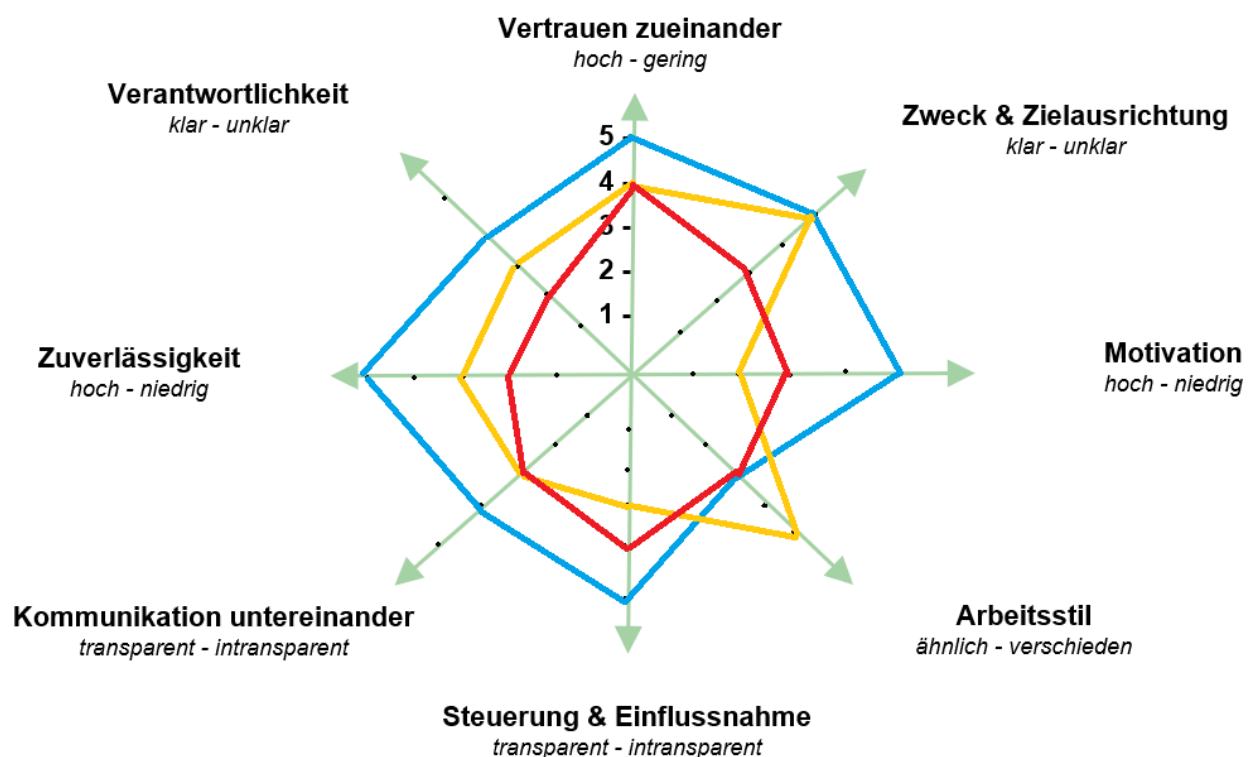


Bild 3: Beispiel für ein Team-Radar mit drei Teilnehmern. Die Einschätzungen weichen besonders stark ab bei den Themen Zuverlässigkeit und Motivation. Während eine Person (hellblau) beides als sehr hoch einschätzt, sehen dies die zwei anderen deutlich weniger positiv.

Anmerkung: Die Einschätzung der Teammitglieder zu den Themen im Team-Radar kann statt offen auch anonym erfolgen, indem diese das Radar selbst ausfüllen. Für die Entscheidung sollten Sie abschätzen können, wie offen und ehrlich die Atmosphäre im Team ist. Anfangs ist es sicher einfacher, anonym zu reflektieren und sich die relevanten

Kategorien im Allgemeinen anzusehen. Nach einigen Monaten ist dann oft die Teamkultur reif, um offen seine Meinung zu sagen. Sie sollten die Teammitglieder in jedem Fall befragen, welche Variante diese bevorzugen.

Genauso sollten Sie sich als Scrum Master oder Führungskraft bewusst machen, dass Sie selbst ein Teil der Teamdynamik sind. Auch für Sie gilt: Sind Sie sich Ihrer Beziehungen sicher und genießen Sie in Ihrer Funktion viel Vertrauen, fällt es Ihnen leichter, auch heiklere Themen im Team anzusprechen. Die Beziehungspflege sollten Sie daher sowohl für sich selbst betreiben, als auch in Ihrer Funktion als Vorbild. Sie werden damit Ihrer Verantwortung gerecht und können kritische Themen aus dem Dunkel an die Oberfläche zu ziehen.

Abschluss

Agilität lebt von dem effizienten Zusammenwirken der Teammitglieder. Dieses Zusammenwirken ist jedoch keine Selbstverständlichkeit, sondern gehört in oft mühevoller Arbeit sozial entwickelt. Um psychologische Sicherheit im Team zu gewährleisten, braucht es den regelmäßigen Austausch über das Beziehungsgerüst des Teams.

Die Reflexion zu den Themen unter der Wasseroberfläche kann ungewohnt sein und benötigt eine sensible Art der Kommunikation. Sowohl Führungskräfte als auch Scrum Master tragen die Verantwortung, mit gutem Beispiel voran zu gehen und ihren Teammitgliedern vorzumachen, dass der Austausch zu den "soften Themen" der Schlüssel zum Erfolg des Teams ist.

Literatur

- Edmondson, Amy: Psychological safety and learning behavior in work teams, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2, 1999
- König, O.; Schattenhofer, K.: Einführung in die Gruppendynamik, 8. Aufl., Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg 2016
- Setting Milestones: Retrospectiven Workbook, Vol.1, Salzburg 2019

Gemeinschaftsgefühl und offene Kommunikation

Wie Sie eine lebendige Gesprächskultur im virtuellen Projektteam etablieren



Line Jehle

MSc BWL, Geschäftsführerin
performglobally.com GmbH

Mitglieder virtueller Teams kommen, anders als Mitglieder lokaler Teams, selten oder gar nicht physisch in einem Raum zusammen. Die Mitarbeiter sitzen an unterschiedlichen Orten und nehmen sich durch das Arbeiten in unterschiedlichen Zeitzonen nicht nur als geographisch weit voneinander entfernt wahr.

Dieser Artikel zeigt, wie es gelingt, im virtuellen Projektteam mit der sog. "Critical-Incidents-Methode" eine lebendige Gesprächskultur zu etablieren, die in regelmäßigen virtuellen Zusammenkünften gelebt wird und als Selbstverständlichkeit im Projektalltag integriert ist (Hildebrandt et al., 2013). Diese hilft nachhaltig, die räumliche und emotionale Distanz der Teammitglieder zueinander zu überbrücken. Die Methode geht zurück auf den Flugpsychologen J.C. Flannagan und wird heutzutage zum Austausch und zur Konfliktlösung genutzt.

Die Critical-Incidents-Methode ermöglicht den Mitgliedern virtueller Teams auch

- Konflikte frühzeitig offen anzusprechen und zu klären sowie
- Probleme, mit denen ein Teammitglied im Projekt konfrontiert ist, gemeinschaftlich zu lösen, aber auch
- zu reflektieren, wo die Projektarbeit im Team besonders gut gelaufen ist – und warum dies so war.

Fehlende Gesprächskultur und emotionale Distanz

Verbreitet sind bei virtuellen Teams folgende zwei Szenarien: Die Teammitglieder begegnen sich nur einmal, nämlich zu Projektbeginn, oder sogar erst im Projektverlauf face to face und lernen sich erst in diesem Treffen gegenseitig besser kennen. Eine lebendige und wertschätzende Gesprächskultur, wie sie sich bei lokalen Teams ganz natürlich in den Pausen an den Kaffeemaschinen, bei Begegnungen in den Gängen und in mehr oder weniger regelmäßigen Veranstaltungen zur Teambildung etabliert, kann zwischen den Mitgliedern eines virtuellen Teams so nicht entstehen.

Davor und danach unternehmen Projektleiter wie Teammitglieder wenig, um einen gesunden sozialen Umgang in den Projektalltag zu integrieren. Das liegt u.a. an der nach wie vor weit verbreiteten Annahme, dass nur Kommunikation von Angesicht zu Angesicht bei gleichzeitiger Wahrnehmung der Körpersprache des Anderen zu einer emotionalen Nähe führen kann, welche die Zusammenarbeit im Team fördert. Diese Sichtweise wird jedoch der veränderten Realität der globalisierten Arbeitswelt nicht gerecht.

Mangelndes Verantwortungsbewusstsein für das Team

Wenn Menschen aufeinander treffen, kommunizieren sie immer. Es ist praktisch unmöglich, nicht mit dem Gegenüber zu kommunizieren. Sprachmelodik, Körpersprache, selbst das Schweigen vermitteln immer eine Botschaft. In virtuellen Teams können wir es vermeintlich vermeiden zu kommunizieren, indem wir im wahrsten Sinne des Wortes abschalten und so die Kollegen ausblenden. Dies passiert besonders schnell, wenn wir zu unseren virtuellen Kommunikationspartnern keine persönliche Beziehung aufgebaut haben. "Die Anderen" sind uns emotional zu fern, sind quasi nicht (be-)greifbar.

Dies hat zur Folge, dass wir uns für das Team und das gemeinsame Gelingen der Teamaufgabe weniger oder, im schlimmsten Fall, gar nicht verantwortlich fühlen. Wenn dieses Zugehörigkeitsgefühl und Verantwortungsbewusstsein fehlt, tritt schnell der negative Effekt des sog. "Life-Hackings" ein: Dann machen wir die Dinge so, wie sie für uns am einfachsten sind, nicht aber am wertvollsten für unser Team.

Eine der besonderen Herausforderungen für global agierende Projektteams ist es deshalb, in der Virtualität ein Gemeinschaftsgefühl herzustellen, wie es z.B. die Mitglieder einer intakten Familie verinnerlicht haben. Stellen Sie sich eine Familie beim gemeinsamen Spieleabend vor. Ein Familienmitglied bekommt Durst und geht in die Küche, um sich etwas zu trinken zu holen. Weil es sich den anderen Familienmitgliedern verbunden fühlt, fragt es, ob es ihnen etwas mitbringen kann. Einfacher wäre es, wenn es nur an sich denken würde. Sein Zugehörigkeitsgefühl und Verantwortungsbewusstsein lassen es jedoch ganz selbstverständlich einen Mehraufwand, ein Extra an Arbeit auf sich nehmen, von dem die ganze Familie profitiert.

Critical-Incidents-Treffen als Gesprächsrahmen

Erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit funktioniert nach dem gleichen Prinzip: Mitarbeiter, die sich ihrer virtuellen Gruppe zugehörig und für sie verantwortlich fühlen, denken für diese mit und scheuen zusätzlichen Aufwand nicht.

Deshalb ist das Schaffen eines Rahmens, in dem die Mitglieder eines virtuellen Teams ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln können, eine wertvolle Investition für eine effiziente Zusammenarbeit, die der Organisation letztlich Kosten spart.

Dies ist ganz zentral eine Führungsaufgabe und liegt damit im Verantwortungsbereich des Projektleiters. Virtuelle Treffen, in denen das Projektteam mit Hilfe der Critical-Incident-Methode Probleme und Erfolge betrachtet, können als solcher Rahmen dienen.

Chat statt Plausch in der Kaffeeküche

Kommunikation in lokalen Projektteams findet, wie eingangs erwähnt, regelmäßig und quasi beiläufig außerhalb der formellen Kanäle auch auf informelle Weise statt, z.B. in der Kaffeeküche. Im Zwiegespräch werden so häufig Innovationen entwickelt oder es reifen Entscheidungen. Die Reaktionszeit auf den Anderen ist kürzer, man geht aufeinander ein und gibt sich gegenseitig kontinuierlich Rückmeldung.

In der Virtualität ist dies auch gut umsetzbar – sowohl die synchrone (zeitgleiche) als auch asynchrone (zeitversetzte) Kommunikation. Sie muss aber deutlich bewusster und proaktiver erfolgen (siehe dazu auch den Abschnitt "Entwicklung einer individuellen Voicing-Kultur"). Dabei funktioniert synchrone Kommunikation in virtuellen Teams am besten, wenn die Mitarbeiter ein Medium, d.h. ein Kommunikationstool, benutzen, das so viele Sinne wie möglich gleichzeitig anspricht: das Sehen (Videofunktion), das Hören (Sprechfunktion) und das "Be-Greifen" (durch die Nutzung der Tastatur für die Chat-Funktion). Für asynchrone Kommunikation ist die Nutzung einer Chat-Funktion ebenfalls gut geeignet.

Entwicklung einer individuellen Voicing-Kultur

Um der Gefahr entgegenzuwirken, dass Mitglieder eines virtuellen Projektteams nicht richtig oder gar nicht mehr miteinander kommunizieren, ist es zudem sehr wichtig, einen klar strukturierten Kommunikationsprozess als Basis für einen regelmäßigen Austausch als festen Bestandteil in den Projektalltag zu integrieren.

Dieser unterstützt die Entwicklung einer individuellen Voicing-Kultur für das jeweilige virtuelle Projektteam. Mit dieser ist eine proaktivere Kommunikation gemeint, die in der Virtualität dringend erforderlich ist. Die Teammitglieder müssen hier mehr tun als in lokalen Teams, um im Kontakt zu bleiben. Sie sollten sich mehr erklären, um den anderen die eigene Situation zu vermitteln und Missverständnissen vorzubeugen, da diese die Gestik und Mimik nicht sehen.

Dabei ist die Überlegung nachgeordnet, mit welchem Tool am besten kommuniziert wird. Wichtiger ist es, dass sich die Teammitglieder ihrer Bedürfnisse bewusst werden, die befriedigt werden müssen, um ein Zusammengehörigkeitsgefühl und Vertrauen zu entwickeln. So kann z.B. eine gemeinsame virtuelle Kaffeepause von 20 Min. 1-mal pro Woche, in der nur über Privates gesprochen werden darf, als teamstiftend empfunden werden – und dann z.B. in Form einer Videokonferenz mit Splitscreen realisiert werden.

Strukturierter Dialog mit der sog. "Critical-Incidents-Methode"

Um den strukturierten Dialog zu üben, ist die sog. "Critical-Incidents-Methode" sehr gut geeignet. Den Kontext und Inhalt bilden immer projektbezogene und projektkritische Herausforderungen, sei es inhaltlicher oder zwischenmenschlicher Natur.

Der Turnus und das Tool

In regelmäßigen Abständen, z.B. im Drei-Wochen-Turnus, findet neben der üblichen Projektkommunikation ein virtuelles Treffen statt, und ein Critical Incident wird besprochen. Dazu trifft sich das global verteilt arbeitende Projektteam in einer Plattform, welche die visuelle (Video), auditive (Sprechfunktion) und schriftliche (Chat, Whiteboard) Kommunikation erlaubt, wie z.B. WebEx, Google Hangout oder Adobe Connect.

Der Projektleiter und seine Aufgaben in Bezug auf den Critical-Incidents-Dialog

Der Projektleiter hat hier die Aufgabe, zum Meeting einzuladen und zu klären, dass jeder Teilnehmer die Möglichkeit und Fähigkeit hat, auf das Kommunikations-Tool zuzugreifen. Während des Meetings stellt er sicher, dass das Treffen ausschließlich zur Klärung des eingeplanten Critical Incidents genutzt wird.

Und er schreitet ein, falls ein Teilnehmer versucht, das Meeting zur Klärung anderer Themen zu nutzen oder im Anschluss andere Themen zu besprechen. Im Übrigen darf und soll der Projektleiter sich inhaltlich genauso wie jeder seiner Mitarbeiter einbringen.

Der Moderator: neutral und vielseitig kompetent

Die Critical-Incidents-Treffen werden moderiert. Eine professionelle Online-Moderation ist entscheidend für ihr Gelingen. Anfangs sollte eine Person die Moderatorenrolle übernehmen, die keinen Bezug zum Projekt hat, also kein Stakeholder ist. Sie sollte idealerweise über eine Ausbildung als Moderator verfügen, auf jeden Fall jedoch über ausgeprägte kommunikative und zwischenmenschliche Fähigkeiten und das Vertrauen aller Teilnehmenden genießen.

Sobald der Prozess bzw. Ablauf dieser Treffen allen Teilnehmern klar ist und sich eine gewisse Routine etabliert hat, können wechselnde Team**mitglieder** die Moderatorenrolle übernehmen. Der jeweilige Moderator sollte sich neutral verhalten, d.h. inhaltlich nicht an den Diskussionen beteiligen, aber darauf achten, dass der Prozess und die vereinbarten Spielregeln eingehalten werden.

Deshalb kann der Projektleiter auch nicht die Rolle des Moderators übernehmen, da er in der Regel von allen kritischen Themen mit betroffen ist und sich sonst inhaltlich nicht einbringen kann.

Dauer und Ablauf

Dieser moderierte Dialog dauert 70-100 Minuten und folgt immer klar dem folgenden Ablauf:

1. **Begrüßung** und **Rückblick** (10-15 Minuten)
2. **Beschreibung** des Critical Incident (5 Minuten)
3. **Fragerunde** zur Klärung der Fakten (20-30 Minuten)
4. **Perspektivenrunde** (10-15 Minuten)
5. **Lösungsrunde** (20-30 Minuten)
6. **Feedbackrunde** und **Verabschiedung** (5 Minuten)

Begrüßung

Der Moderator begrüßt die Teilnehmer. Der Beginn eines solchen Treffens ist ein wichtiger Moment, in dem die Weichen für das Gelingen gestellt werden. Es ist sehr wichtig, dass alle Teilnehmer auch wirklich im virtuellen Raum vollständig gedanklich ankommen und, bildlich gesprochen, nicht "im Flur sitzen bleiben", weil Sie z.B. noch mit der Aufgabe beschäftigt sind, an der sie vor dem virtuellen Meeting gerade gearbeitet haben, oder parallel "noch mal schnell" ein paar E-Mails abarbeiten.

Deshalb sind alle Teilnehmer aufgefordert, mit dem Betreten des virtuellen Raums durch Rede- oder Chat-Beiträge aktiv zu werden und Teil des Geschehens zu werden. Hier bietet es sich an, dass die Teilnehmer kurz eine Frage beantworten, wie z.B. "Was ist bei Dir seit dem letzten Mal passiert?" "Was möchtest Du dem Team mitteilen?".

Beschreiben des Critical Incident

Bei den Critical-Incident-Treffen geht es nicht um die Klärung von brandaktuellen Projektproblemen, wie z.B. Schwierigkeiten mit einem Lieferanten. Diese sollten in den üblichen Status-Meetings besprochen werden. Vielmehr geht es darum, wechselnden Teammitgliedern "eine Bühne" zu geben, wo sie schildern können, wenn sie ein konkretes Problem in der Zusammenarbeit im Projekt sehen. Dies dient dazu, eine Diskussion und Klärung im gesamten Team anzustoßen.

Beim Einbringen der zu besprechenden Themen wechseln sich die Mitglieder des Projektteams ab. Zu jedem Treffen bringt ein anderes Mitglied einen Critical Incident aus seinem aktuellen Projektalltag mit und stellt ihn zur Verfügung. Neben zu besprechenden Problemen können aber auch Erfolge geteilt werden, d.h. Situationen, in denen das Team aus der Perspektive eines Teammitglieds gut zusammengearbeitet hat. Wichtig ist der direkte Projektbezug und dass das Thema alle Teilnehmer angeht.

Typische Problemstellungen sind z.B.:

- Ein Teil des Projektteams benötigt für seine Arbeit dringend Informationen, die aber teilweise sehr spät bzw. nicht in der erforderlichen Qualität ankommen. Dies gefährdet den Projekterfolg.
- Es ist unklar, welche Aufgaben der Projektleiter innerhalb des Projekts übernimmt und welche Aufgaben einzelne Mitarbeiter übernehmen sollen.
- Wie soll ich mit E-Mails umgehen, wenn ich zusammen mit sehr vielen anderen auf cc gesetzt wurde? (Klärung, wer verantwortlich ist und wer gerne einfach informiert werden möchte)

Erfolge im Projekt, die geteilt werden, können z.B. sein, dass

- ein Teammitglied berichtet, dass ein Teamkollege in Übersee trotz der Zeitverschiebung einen gravierenden Systemfehler schneller behoben hat als erwartet, oder
- ein anderes Teammitglied sich bedankt, weil ein anderes Teammitglied ihm unter die Arme gegriffen hat, als es stark ausgelastet war, und einen Teil seiner Arbeit übernommen hat, weil es gerade Kapazitäten frei hatte, sodass ein wichtiger Meilenstein im Projekt gehalten werden konnte.

Im Rahmen des Critical-Incidents-Treffens schildert also ein Teammitglied zunächst eine problematische Situation oder ein Erfolgserlebnis.

- Ein Teammitglied berichtet, dass ein Teamkollege in Übersee trotz der Zeitverschiebung einen gravierenden Systemfehler schneller behoben hat als erwartet.
- Ein anderes Teammitglied bedankt sich, weil ein Teammitglied ihm unter die Arme gegriffen hat, als es stark ausgelastet war, und einen Teil seiner Arbeit übernommen hat, sodass ein wichtiger Meilenstein im Projekt gehalten werden konnte.

Im Rahmen des Critical-Incidents-Treffens schildert also ein Teammitglied zunächst eine problematische Situation oder ein Erfolgserlebnis.

Fragerunde zur Klärung der Fakten

In der Fragerunde stellen alle anderen Teilnehmenden Fragen zu der beschriebenen Situation, um sich in diese hineinzudenken und sie zu verstehen. Es ist sehr wichtig, dass in dieser Runde nur Fragen gestellt und, wenn ein Problem thematisiert wurde, noch keine Lösungen dafür gesucht werden. Das auszuhalten, ist für lösungsorientierte Menschen nicht leicht. Aber nur so entsteht die notwendige Distanz zu Thematik und eigener Betroffenheit und können die eigentlichen Fakten aufgedeckt werden.

Um zu gewährleisten, dass dabei jeder Teilnehmer etwas sagen kann und muss, kann der Moderator sehr gut die Visualisierung einer "Teamuhr", z.B. mit Hilfe von Screen-Sharing, zur Verfügung stellen (Bild 1).

Die hier dargestellte Teamuhr gibt die Reihenfolge der Wortmeldungen der einzelnen Teammitglieder im Uhrzeigersinn vor. So sieht der Moderator, aber auch jeder Teilnehmer, wann er in der Abfolge dran ist. Diese Teamuhr dient natürlich nur zur groben Orientierung. Es ist die Aufgabe des Moderators, jedem Teilnehmer nach und nach das Wort zu erteilen und darauf zu achten, dass die Redezeit gerecht auf alle Teilnehmer verteilt wird. Ggf. kann er mit Hilfe einer Applikation, die eine Uhr darstellt, die rückwärts zählt, steuern, dass besonders eloquente Teilnehmer ihre Redezeit nicht überschreiten. Diese könnte ebenfalls über Screen-Sharing allen angezeigt werden.



Bild 1: Exemplarische Darstellung einer Teamuhr zur Festlegung der Reihenfolge der Wortmeldungen (Quelle: Hildebrandt et al., 2013).

Das konsequente Verwenden dieser Art von Teamuhr hat mehrere Vorteile:

- Alle Teilnehmenden müssen einen aktiven Beitrag leisten. Die Nutzung der Teamuhr verhindert, dass die eloquenten Teammitglieder das Meeting bestimmen und die eher zurückhaltenden Kolleginnen und Kollegen still bleiben und nicht zum Zug kommen.
- Die Teamuhr unterstützt die Entschleunigung des Dialogs, da jeder Teilnehmer seine Gedanken erst loswerden kann, wenn er gemäß der Teamuhr an der Reihe ist, und nicht sofort, wenn sie ihm kommen. Dadurch ist jeder gezwungen, den anderen zuzuhören und sich tiefer in die Materie hineinzudenken und mit ihr auseinanderzusetzen.
- Die Nutzung der Teamuhr diszipliniert die Teilnehmer aktiv zuzuhören, auch wenn sie nicht dran sind, und sich nicht nebenher noch, z.B. mit dem Abarbeiten von E-Mails zu beschäftigen. Die Teilnehmer verfolgen aufmerksamer, wann sie dran sind, und es wird auf diese Weise sehr schnell ersichtlich, wenn ein Teilnehmer nicht bei der Sache ist.

Der Einsatz der Teamuhr kann bei den Teilnehmenden zunächst Unbehagen auslösen, weil die strikte Einhaltung der Reihenfolge der Redebeiträge dem Reflex entgegensteht, sofort eine Lösung finden zu wollen und damit die eigene Betroffenheit weniger zu spüren und reflektieren. Der Moderator sollte hier ggf. moderierend eingreifen.

Damit nicht der erste Teilnehmer alle Fragen stellt, welche die anderen auch stellen wollten, kann der Moderator die Vorgabe machen, dass jeder Anwesende zunächst nur zwei Fragen stellen darf, aber dann ggf. in einer neuen Runde weitere Fragen.

Perspektivenrunde

Alle Teilnehmenden beschreiben ihre Perspektive auf den Critical Incident und teilen ihre Wahrnehmungen, Beobachtungen und Bedenken mit.

Auch hier sollte der Moderator mit Hilfe der Teamuhr darauf achten, dass die gleiche Abfolge eingehalten wird und jede/r zu Wort kommt. Auch an dieser Stelle werden noch keine Lösungsansätze eingebracht bzw. besprochen.

Lösungsrunde

Erst jetzt wird gemeinsam nach einer Lösung gesucht, die für alle stimmig ist, indem zunächst jede/r nach der von der Teamuhr vorgegebenen Reihenfolge seine Lösungsansätze dem Team mitteilt. Das Team spricht auch darüber, was es aus dem Critical Incident für die Zukunft lernt.

Wenn die Teammitglieder dies einhellig wünschen, kann der Moderator die Chat-Funktion nutzen, um Lösungsansätze zu protokollieren. Diese haben jedoch nur Anregungscharakter. Aus einem Lösungsansatz wird nicht zwingend, wie bei einem regulären Status-Meeting, eine Maßnahme abgeleitet und ein Verantwortlicher zur Nachverfolgung bestimmt.

Dies ist wichtig zu berücksichtigen, damit die Critical-Incidents-Meetings nicht einen ähnlich förmlichen Charakter bekommen. Dies könnte dazu führen, dass Teilnehmer sich weniger einbringen, um nicht mit noch mehr Arbeit, als sie sowieso schon haben, aus dem Treffen rauszugehen. Es geht bei den Critical-Incidents-Treffen ja vorrangig darum, dass die Teammitglieder miteinander in einen Dialog kommen bzw. im Dialog bleiben und Verständnis für und Kenntnisse von der Situation der anderen Teammitglieder gewinnen.

Feedbackrunde und Verabschiedung

Zum Abschluss des Treffens fordert der Moderator jeden Teilnehmer auf, in einer Feedbackrunde zu äußern,

- was ihm an diesem Treffen gefallen hat,
- was man besser machen könnte und
- was er daraus für seinen Arbeitsalltag mitnehmen möchte.
- Danach verabschiedet der Moderator die Teilnehmer.

Die Kompetenzen des Moderierenden

Der Moderierende sollte in der Lage sein,

- sehr gut mit dem Tool umzugehen, das für den Dialog genutzt wird.
- einen geschützten Raum aufzubauen und zu halten, in dem ein vertrauensvoller Dialog stattfinden kann. Dies geschieht einerseits dadurch, indem die Person darauf achtet, dass die feste Struktur eingehalten wird, auf die sich alle Teilnehmenden verlassen können. Andererseits können der Moderator und die Teammitglieder gemeinsam Verhaltensregeln vereinbaren (z.B., dass nichts des Gesagten nach außen dringt, dass alle miteinander respektvoll umgehen und dass alle versuchen, sich mit Werturteilen zurückzuhalten).
- den Dialog zu steuern, indem die Person konsequent dem von der Methode vorgegeben Ablauf folgt. Dazu gehört das Einhalten der festgelegten Zeiten für die einzelnen Phasen des Treffens, das Einhalten der Reihenfolge der Teamuhr, das Ausbremsen von voreiligen Schlüssen oder Lösungsvorschlägen, die Fähigkeit nachzufragen usw.
- sein Verhalten und den moderierten Prozesses zu reflektieren.
- wertfrei zu spiegeln, was zwischenmenschlich oder organisatorisch passiert.
- die Perspektive eines der Teilnehmenden einzunehmen.
- schnell zu erkennen, wenn ein Teammitglied ein Werturteil fällt, und es daran erinnern, dass beim Vorgehen nach der Critical-Incidents-Methode es nicht hilfreich ist, Werturteile zu fällen.
- das kulturell unterschiedliche Verhalten der einzelnen Teammitglieder richtig zu bewerten und ggf. zu moderieren. So kann der Moderator Aussagen von Angehörigen von Kulturen, bei denen die indirekte Kommunikation vorherrschend ist, für die anderen Teilnehmer "übersetzen" und so für alle verständlich machen.
- aufmerksam damit umzugehen, dass die Teammitglieder über eine unterschiedlich hohe Kompetenz verfügen, sich der Projektsprache Englisch im Mündlichen zu bedienen. Dies kann z.B. zur Folge haben, dass der Moderator eloquentere Zeitgenossen einbremst. Auch kann er den Teilnehmern, die sich nicht so gut im Englischen ausdrücken können, gestatten, sich während des Critical-Incident-Prozesses über die Chat-Funktion einzubringen, sodass alle Beteiligten direkt mitlesen und darauf reagieren können, und ggf. deren Beiträge "dolmetschen".

Mit dem Vermeidungs-Barometer Konflikte frühzeitig erkennen

Kommunikation, die im Büro vor Ort ganz automatisch auch durch verbalen Austausch und Körpersprache passiert, kann in der virtuellen Zusammenarbeit leicht vermieden werden. Dort ist es zudem schwerer, die Signale des Anderen richtig zu bewerten. Wenn ein Mitarbeiter mit einem anderen nicht so gut auskommt, kann er sich ausweichend verhalten, indem er z.B. auf die E-Mail-Anfragen des anderen nur zeitlich stark verzögert antwortet, ohne dass dieser daran zwingend erkennt, dass hier eine Kommunikationsstörung vorliegt.

Wenn es einem auf verschiedene Standorte verteilten Projektteam nicht gelingt, eine funktionierende Voicing-Kultur aufzubauen, entsteht schnell das Gefühl von Abgetrennt-Sein und damit Irritationen. Und je irritierender virtuelle Kommunikation oder deren vermeintliche Abwesenheit ist, desto weniger nehmen die Be-

teiligten Kontakt zueinander auf. Sie kommen stattdessen in einen Vermeidungsmodus, der sich schnell zuspitzen und in einem festgefahrenen Konflikt enden kann. Dabei können nach dem Vermeidungs-Barometer von Myrna Lewis (Lewis, Inside the No) folgende neun Eskalationsstufen durchlaufen werden:

1. Witze
2. Sarkastische Kommentare
3. Entschuldigungen
4. Tratsch
5. Schlechte/Mangelhafte Kommunikation
6. Beleidigungen
7. Verringerung der Arbeitsleistung
8. Arbeitsunterbrechung/Streik
9. Völliger Rückzug

Die neun Stufen beschreiben sich zuspitzende, vermeidende Verhaltensweisen, die bei gestörter Kommunikation auftreten und die eigentliche Kommunikation im Projektteam ersetzen. Anfänglich wird gewitzelt, dann werden Ausreden gefunden, schließlich kommt es zu Tratsch, die Kommunikation wird immer weniger, schließlich beleidigend. Dieses Verhalten kann sich über eine Verringerung der Arbeitsleistung, eine Arbeitsunterbrechung bis hin zu völligem Rückzug zuspitzen.

Dieses Vermeidungs-Barometer können global verteilt arbeitende Projektteams, z.B. bei einem Critical-Incidents-Treffen, effektiv nutzen, um herauszuarbeiten, ob es unausgesprochene Irritationen oder Konflikte gibt. Ein Teammitglied kann das eigene Verhalten, aber auch das der anderen Mitglieder so besser deuten.

Weitere Tipps und Tricks für das Gelingen des Dialogs

- **Teilnehmerzahl:** Ideal sind 8 Teilnehmer/innen. Wenn das Projektteam größer ist, kann die Teilnahme auch rotieren. Wichtig ist, dass auch bei Zusammenkünften nach dem Rotationsprinzip der Projektleiter darauf achtet, dass jedes Teammitglied gleich häufig teilnimmt. Außerdem sollte er sicherstellen, dass immer mindestens ein Teammitglied von einem Standort vertreten ist.
- **Feste, aber wechselnde Meeting-Zeiten:** Gut ist es, wenn der Dialog regelmäßig an einem festen Tag stattfindet und, wenn geographisch möglich, zu einer festen Zeit. Bei größeren Zeitzoneunterschieden hat sich eine Rotation der Veranstaltungszeiten bewährt, damit nicht immer dieselben Teammitglieder zu Randarbeitszeiten (früh am Morgen oder spät am Abend) teilnehmen müssen.
- **Kulturelle Unterschiede thematisieren:** Es ist wichtig, kulturelle Unterschiede innerhalb des Teams wahrzunehmen. Dabei geht es meist um den Unterschied zwischen direkter und indirekter Kommunikation und den verschiedenen Umgang mit Kritik. Einen guten Überblick über kultursensible Themen im internationalen Geschäftsalltag

bietet Erin Meyer (Meyer, 2014). Aber auch in unserer Rubrik "Interkulturelle/Virtuelle Teams" finden Sie zahlreiche Artikel zur Zusammenarbeit mit anderen Kulturen (USA, Großbritannien, Frankreich, China, Türkei etc.)

- **Gleiches Kompetenzniveau im Umgang mit dem Tool herstellen:** Wenn nicht alle Teilnehmenden mit dem Kommunikations-Tool vertraut sind, ist es von Vorteil, wenn der Moderator zu Beginn der ersten Sitzung in den Umgang mit den erforderlichen Funktionen einführt. So kommen alle Teilnehmer auf den gleichen Kenntnisstand, wie sie die erforderlichen Funktionen nutzen können. Diese Einführung sollte so lange dauern, bis alle Teilnehmer signalisieren, dass sie nun mit dem Tool umgehen können.

Beispiel-Fallstudie: Aufbau einer Dialogkultur bei Ebay

Ein über mehrere Kontinente verteilt arbeitendes Team der Internetplattform eBay hat eine solche Dialogkultur mit meiner Unterstützung und der meiner Kollegen erfolgreich eingeführt. Der Prozess fand in vier Schritten statt: Er bestand aus einem Online-Workshop, dem Ausfüllen eines Online-Fragebogens durch alle Teammitglieder und den Projektleiter, einem zweitägigen Face-to-Face-Training und Critical-Incident-Meetings.

Wir begannen also mit einem halbtägigen Online-Workshop, in dem die kulturellen Unterschiede der Teammitglieder und die Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit thematisiert wurden. Danach bewertete jedes Teammitglied anhand eines Online-Fragebogens, den wir entwickelt hatten (Virtual Performance Assessment ®, siehe auch Hildebrandt u.a., 2013), wie gut die Zusammenarbeit im Team aus seiner Sicht funktionierte.

Dabei wurden fünf verschiedene Dimensionen betrachtet, die sich jeweils aus vier Kategorien zusammensetzen. Die fünf Dimensionen sind: Organization and Process, Space and Time, Inclusion, E-Culture und Members, Tasks, and Objectives. Eine Auswertung macht sichtbar, in welchen Aspekten die Teammitglieder die gleiche Wahrnehmung der Zusammenarbeit haben und in welchen die Wahrnehmungen stark unterschiedlich sind (Bild 2).



Bild 2: Auswertung der Wahrnehmung der Zusammenarbeit durch die Teammitglieder (Virtual Performance Assessment ®). Je länger ein Balken in der jeweiligen Kategorie ist, desto größer ist die Abweichung in der Wahrnehmung.

Anschließend trafen sich Teammitglieder und Berater zu einem zweitägigen Face-to-face-Training, welches u.a. auf den Ergebnissen des Online-Fragebogens, d.h. der unterschiedlichen Wahrnehmungen der Teilnehmer, aufbaute. Hier wurde ein besonderes Augenmerk auf die Aspekte gelegt, bei denen sich in der Auswertung die größ-

ten Abweichungen in der Bewertung vorlagen. Das Team reflektierte so seine virtuelle Zusammenarbeit, die kulturellen Unterschiede und trainierte den Aufbau virtueller Nähe durch die Etablierung einer Voicing-Kultur.

Gegen Ende des Trainingsprozesses trafen sich das Team und die Berater regelmäßig alle zwei Wochen zu vier virtuellen Sitzungen, um mit Hilfe der Critical-Incidents-Methode die Dialogkultur zu vertiefen. Das Team übte dort das angstfreie und respektvolle Ansprechen von kritischen Themen. Jede Sitzung begann dabei mit einem 10-minütigen Rückblick auf das vorhergehende Treffen und der Frage, ob sich seitdem etwas verändert hatte.

Durch diese Arbeit wurde nach und nach die typische gruppenspezifische Trennung zwischen "Wir" und "Die Anderen", die durch Virtualität und geographisches wie zeitliches Getrenntsein oftmals noch verstärkt werden kann, aufgelöst und die virtuelle Kommunikation zwischen den Teammitgliedern deutlich verbessert. Es entstand ein Verständnis und eine Sensibilität dafür, dass "die Anderen" auch darauf angewiesen waren, dass die Kommunikation reibungslos funktionierte, z.B. indem Daten fristgerecht und in der erforderlichen Qualität geliefert wurden. Durch die gemeinsame Reflektion im Team verbesserte sich nicht nur die Kommunikationskultur, es wuchs auch das Zusammengehörigkeitsgefühl und der Wunsch, für einander einzustehen. Erst auf diese Weise entwickelt sich eine echte Zusammenarbeit.

Fazit

Eine gesunde Dialogkultur ist ein Haupterfolgssfaktor für die Zusammenarbeit in einem virtuellen Projektteam. Die Critical-Incidents-Methode eignet sich sehr gut, um eine solche Dialogkultur als festen Bestandteil im Projektalltag zu etablieren. Bei professioneller Moderation und regelmäßiger, langfristiger Anwendung verbessert sie die Kommunikation in Teams, die an verschiedenen Standorten oder gar global verteilt arbeiten, deutlich.

Folgende konkreten Verbesserungen für die Zusammenarbeit im virtuellen Team brachte die bewusste Einführung einer lebendigen Voicing-Kultur, die u.a. folgendes beinhaltete:

- die Bildung und Nutzung einer Chatgruppe für die schnelle Kommunikation,
- eine Anpassung der Arbeitszeiten, um die anderen Teammitglieder trotz des Arbeitens in verschiedenen Zeitzeonen besser erreichen zu können,
- Klarheit, wann die günstigsten Zeitfenster für eine telefonische Kommunikation sind, und
- Transparenz hinsichtlich der erforderlichen Beantwortungsschnelligkeit von E-Mails sowie dessen, wer welche Inhalte lesen und darauf reagieren will bzw. sollte, z.B. wenn er auf cc gesetzt ist (globale E-Mail-Netiquette)

Literatur

- Flanagan, J.C.: The critical incident technique, in: Psychological Bulletin, 51 (4), 1954, p. 327-359
- Hildebrandt, Marcus; Jehle, Line; Meister, Stefan; Skoruppa, Susanne: **Closeness at a distance. Leading virtual groups to high performance**, Libri Publishing, 2013
- Lewis, Myrna: Inside the No, <http://deep-democracy.net>
- Meyer, Erin: The culture map. Breaking through the invisible boundaries of global business, Public Affairs, 2014

Reisebericht einer Teamentwicklung

Ein Team auf dem Weg zur Höchstleistung



Peter Rubarth

Leiter Softwareentwicklung bei
der upday GmbH

Management Summary

- Die Entwicklung eines Hochleistungsteams stellt viele Teammitglieder, Agile Coaches, Scrum Master und Führungskräfte vor eine große Herausforderung.
- Zwar ist die Entwicklung eines Teams nicht planbar, doch können günstige Rahmenbedingungen den Prozess deutlich erleichtern.
- Wichtig ist zunächst ein sinnstiftender Zweck des Teams, verbunden mit einem klaren und hohen Anspruch an das Team und dem Vertrauen, diesem gerecht werden zu können.
- In der weiteren Entwicklung zu einem Hochleistungsteam sind wertschätzendes und konstruktives Feedback sowie Eigenverantwortlichkeit (z.B. bei der Problemlösung) und Selbstwirksamkeit des Teams entscheidende Beschleuniger.
- Größtmögliche Hoheit über die eigenen Prozesse und die Mitbestimmung des Teams bei der Teamzusammensetzung bilden ergänzende begünstigende Rahmenbedingungen.
- Ein außenstehender Begleiter (z.B. ein Agile Coach) kann viel bewirken, wenn er Gelegenheiten für Impulse erkennt und dazu nutzt, um die Weiterentwicklung des Teams in die angestrebte Richtung zu unterstützen.

Liebes Team, es tut mir leid, aber ich glaube, ich kann euch nicht helfen.

Diesen Satz sagte ich in einem Gespräch mit einem von mir als Agile Coach betreuten Team. Das Vertrauen in das Potential eines Teams gehört zu den fundamentalen Grundlagen meiner Herangehensweise. Doch es passiert immer wieder, dass es mir sehr schwerfällt, dieses Vertrauen aufrecht zu erhalten. Oft liegt es daran, dass ich über längere Zeit keine Verbesserung sehen kann, oder dass die Teammitglieder scheinbar absichtlich der Verbesserung zuwiderhandeln. Es hilft mir in solchen Situationen, mich an frühere Teams zu erinnern, bei denen ich zwischenzeitlich auch Zweifel hatte.

Ich möchte von einem Team erzählen, welches ich auf einem Teil seiner Reise zur Höchstleistung begleitet habe. Streckenweise hatte ich dabei große Mühe, das Vertrauen in die Erreichung dieses Ziels zu bewahren. Das Team und ich wurden für die Ausdauer aber belohnt. Ich greife gerne auf diese Erfahrung zurück, wenn ich mal wieder auf einem holprigen Abschnitt einer anderen Reise bin.

Ausgangslage

Das Team, um das es hier geht, ist Teil eines sogenannten Corporate Startups. Dabei gründen etablierte, traditionell organisierte und geführte Unternehmen neue Startups, um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen. Das Corporate Startup soll das erreichen, was der Muttergesellschaft schwerfällt – die erfolgreiche Entwicklung neuer, digitaler Produkte und Geschäftsmodelle. Im Corporate Startup wird anders gearbeitet als im Konzern: agil und international. Dort finden sich häufig junge und internationale Spezialisten, welche iteratives, verteiltes und kollaboratives Arbeiten gewohnt sind. Auf der anderen Seite stehen die Mitarbeiter aus dem klassisch arbeitenden Konzern.

In der Zusammenarbeit ergeben sich zahlreiche Gelegenheiten für Missverständnisse und Konflikte. Dennoch können sich auch aus solchen Situationen erfolgreiche Teams entwickeln, wie im Folgenden beschrieben ist.

Das Corporate Startup, zu dem das von mir betreute Team gehörte, besteht zu Beginn bereits seit ca. zwei Jahren und hat 120 Beschäftigte, die auf das Hauptquartier des Konzerns in Deutschland und auf weitere Standorte in Europa verteilt sind. Das rasant wachsende Unternehmen betreibt ein digitales Medienprodukt mit mehreren Millionen aktiven Nutzern. Neben der praktischen Bewältigung seines Wachstums beschäftigen die Mitarbeiter Fragen wie Wachstum versus Gewinn und Nutzerorientierung versus Vermarktung.

Das Team

Das Team (Team Plattform), auf das sich dieser Erfahrungsbericht konzentriert, ist eines von mehreren technischen Produktentwicklungsteams. Es besteht aus Softwareentwicklern mit unterschiedlicher Spezialisierung, anderen technischen Experten und einem Product Owner. Thematisch arbeitet das Team an interner technischer Infrastruktur und Softwareanwendungen für den internen Gebrauch (Backoffice). Bezugspunkte bestehen u.a. zu den anderen Produktentwicklungsteams und der Buchhaltung, die stark durch den nicht-agilen Teil des Corporate Startups geprägt ist, der aus dem Mutterkonzern stammt.

Das andere Team

Ein anderes Team (Team Forschung) widmet sich der Erforschung von technologischen Themen im Bereich der künstlichen Intelligenz. Deren Projekte sind weitgehend unabhängig von anderen Projekten, haben jedoch langfristig allgemein erhebliche Auswirkungen, da sie das Produkt wesentlich verbessern können. Für seine Arbeit setzt Team Forschung auf der vom Team Plattform verantworteten Infrastruktur auf. Weitere Berührungspunkte bestehen initial nicht. Der Product Owner bereitet die Anforderungen vor, priorisiert und gibt sie ins Team Plattform. Das Team entscheidet im Sprint Planning, ausgehend von der Priorität und in Abstimmung mit dem Product Owner, was es in einen Sprint nimmt und bearbeitet. Am Ende des Sprints wird der Status der Anforderungen im Sprint Review besprochen.

Sprint Retrospektiven sind eine etablierte Praxis in allen Teams des Corporate Startups. Dort wird die Zusammenarbeit im vorangegangenen Sprint besprochen und Verbesserungsmaßnahmen abgestimmt. Aussagefähige, qualitative Sprintziele gibt es nicht. Stattdessen setzt sich das Sprint Backlog aus den vom Product Owner eingeplanten, mehr oder weniger zusammenhanglosen Tickets zusammen. Bei den Tickets handelt es

sich entweder um Teilaufgaben eines größeren Features, von internen Stakeholdern angefragte Anpassungen oder Bugfixes. Nach meiner Erfahrung ist diese Auslegung von Scrum, bei der ein Team mit Tickets "gefüttert wird", sehr verbreitet. Diese Umsetzung widerspricht der Grundidee von Scrum, gemeinsam und iterativ Ziele zu verfolgen. Dies ist den Handelnden in der Regel jedoch nicht bewusst.

Das Team Forschung arbeitet ohne formal definierten Prozess. Es ist weitgehend sich selbst überlassen und fällt effektiv durch das organisatorische Raster. Zwar kann das Team vergleichsweise selbstorganisiert arbeiten. Es fehlt ihm jedoch die Verbindung zum Unternehmen und seiner Strategie. Niemand hinterfragt, ob die bearbeiteten Themen Nutzen für das Unternehmen stiften, und wie es mit dem Fortschritt aussieht. Aus meiner Sicht ist das Einfordern von Leistung und die Verknüpfung mit einem übergeordneten Sinn wesentlich, damit ein Team fokussiert an der Zielerreichung arbeitet und sich nicht in nebensächlichen Details verliert.

Es gibt einen Agile Coach im Unternehmen, der die Teams unterstützt. Kurz vor dem hier beschriebenen Zeitpunkt habe ich diese Rolle übernommen und später wird ein anderes Team (Team Forschung) ein Teil der Reise. Kein Team hat einen festen Scrum Master. Diese Vorgehensweise ist aus meiner Sicht nicht ungewöhnlich in einem Umfeld, in dem vergleichsweise viel Erfahrung mit agiler Arbeit vorhanden ist. Bei Bedarf übernehmen Agile Coaches Aufgaben der Scrum Master Rolle.

Führung und Selbstorganisation

Die disziplinarische Führung erfolgt durch People Manager, welche selbst als Softwareentwickler in den Teams mitarbeiten. Ein Chief Technology Officer (CTO) leitet den Bereich Technology und gibt die technologischen Leitlinien vor. Der Chief Product Officer (CPO) führt die Product Owner und gehört zur erweiterten Geschäftsführung. Ebenso entscheidet dieser über die Product-Roadmap und hat auch die disziplinarische Führung der Product Owner inne.

Selbstorganisation

Heutzutage wird Selbstorganisation gerne mit Selbstführung gleichgesetzt. Ursprünglich bezieht sich das Konzept Selbstorganisation im Kontext agiler Softwareentwicklung darauf, dass es crossfunktionale Teams sind, die innerhalb eines gesetzten Rahmens gemeinsam Verantwortung übernehmen; insbesondere dafür, wie viel Arbeit sie annehmen (Pull-Prinzip) und wie die Aufgaben lösen ("How"). Die Frage, was bearbeitet wird ("What"), entscheidet der Product Owner unter Beteiligung des Teams und aufgrund von Vorgaben (des Managements). Fragen der Strategie ("Why") werden auf vielfältige Weise entschieden.

Weit verbreitet ist, dass das Top Management die Strategie vorgibt, nach Beratung mit dem mittleren Management. Daneben gibt es diverse partizipative Ansätze unterschiedlichster Ausprägung. Eine andere Form der Mitgestaltung wäre zum Beispiel das Holocracy Modell zur Organisation. Hierbei wird die hierarchische Organisation vollständig aufgegeben und durch ein System von Kreisen ersetzt, die jeweils einen festgelegten Zweck haben und wo jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat, mitzuarbeiten. Ein Mittelweg ist die gemeinsame Erarbeitung der Strategie in Form von Workshops – je nach Größe der Organisation mit allen Mitarbeitern oder mit Delegierten.

In den meisten Unternehmen, gerade auch denen mit langjähriger agiler Erfahrung, beschränkt sich das Thema Agilität auf die Softwareentwicklung und ist in eine mehr oder wenige traditionelle Organisation und Führung eingebettet.

Die Frage nach dem Gestaltungsspielraum eines agilen Teams, gehört zu den zentralen Arbeitsbereichen eines Agile Coaches. Damit agile Arbeitsweisen ihr Potential entfalten können, ist es wesentlich, die Möglichkeit zur Gestaltung zu dezentralisieren. Gleichzeitig darf die Organisation damit nicht überfordert werden, um ein Scheitern der Veränderung zu verhindern.



Bild 1: Ein Team auf der Reise zur Höchstleistung (Symbolbild) © pixabay.com

Meine Arbeitsweise als Agile Coach

Zu Beginn der hier beschriebenen Reise bin ich zwei Monate als Agile Coach im Unternehmen. Meine zentrale Aufgabe ist die Unterstützung der Produktentwicklung unter Anwendung agiler Arbeitsweisen.

Ein Eckpfeiler meiner Herangehensweise ist, dass ich keinem Team fest zugeordnet bin, sondern die jeweiligen Teams freiwillig mit mir arbeiten. Idealerweise sind diese Teams in ihrer Arbeit unabhängig voneinander. In der Praxis ist das, wie auch hier, nie zu 100% der Fall:

Team Forschung ist weitgehend auf die von Team Plattform verantwortete technische Infrastruktur angewiesen. Die Reduzierung der Abhängigkeiten ist in der Regel ein zentrales Thema.

Für mich ist von großer Bedeutung, dass die Verantwortung zur Verbesserung klar bei den einzelnen Teams liegt. Ich halte es für unvereinbar mit der Idee von Selbstorganisation, die Verantwortung zur kontinuierlichen Verbesserung von dem Team weg und an eine Rolle wie Agile Coach, Scrum Master, Teamleiter oder Projektleiter zu delegieren. Weder die Inanspruchnahme noch die Nicht-Inanspruchnahme der Unterstützung, z.B. durch einen Coach, entbinden das Team von seiner Verantwortung, an sich zu arbeiten.

Die Kontaktintensität zwischen Coach und Team variiert, je nach Einschätzung des Ist-Zustands und der Verfügbarkeit des Coachs, sie ist aber in der Regel deutlich geringer als bei einem Scrum Master. Der Umfang des Coachings wird in der Regel in Abstimmung mit den Führungskräften und Teams festgelegt.

Der Agile Coach macht Vorschläge und das Team entscheidet, welche Maßnahmen es umsetzt. Er hilft dabei, dass das Team (und die Führungskräfte) sich auf Messkriterien für die Verbesserung einigen. Als Agile Coach dränge ich darauf, dass mit den Maßnahmen auch festgelegt wird, wann und wie eine Überprüfung der Resultate erfolgt. In den meisten Fällen gibt es regelmäßige Retrospektiven, die auch zur Reflexion der Maßnahmen dienen.

Als Agile Coach bringe ich vor allem drei Dinge ein:

- Eine **Außenperspektive beisteuern**, da ich nicht an der eigentlichen Wertschöpfung (im Sinne von Produktentwicklung) beteiligt bin.
- **Kompetenz für die Gestaltung von Reflexions- und Veränderungsprozessen**. Kernelemente davon sind in der Regel die Reflexion des Ist-Zustands, das Setzen von Veränderungszielen und die Überwachung bzw. die Gestaltung des Veränderungsprozesses mit Retrospektiven oder ähnlichen Formaten.
- **Kenntnisse zu Praktiken und Methoden der agilen Arbeit** und das Setzen von Impulsen.

Zielbild für Teams und Strukturen

Häufig fällt es Unternehmen schwer, ihr Verständnis von Selbstorganisation und Agilität so präzise zu beschreiben, dass es handlungsleitend ist. Um agil arbeiten zu können, bringe ich mein persönliches Zielbild als Arbeitsgrundlage ein.

Auf der Ebene des Teams besteht mein unmittelbares Ziel darin, dieses in die Lage zu versetzen, effektiv Verantwortung für die eigene Arbeitsweise zu übernehmen. Dazu gehört:

- **Reflektieren:** Das Team spricht von sich aus darüber, wie die Zusammenarbeit funktioniert. Es ist in der Lage, gemeinsame Bewertungskriterien festzulegen, diese zu messen und auszuwerten. Und am Wichtigsten: Das Team versteht die Verbesserung seiner Arbeitsweise als eigene Aufgabe.
- **Entscheiden:** Das Team versteht die Intentionen hinter den Prozesselementen, z.B. welchen Nutzen die jeweiligen Scrum Events liefern und wie diese sich gegenseitig ergänzen. Es kann beurteilen, inwieweit dieser Nutzen aktuell erfüllt ist und warum es bestimmte Dinge tut, z.B. warum es ein Daily Standup abhält. Das Team kann beurteilen, wie sich Anpassungen auf den Arbeitsprozess auswirken. Es ist sich bewusst, dass sein Verhalten Wechselwirkungen innerhalb der Organisation hat und sich unbeabsichtigte Nebeneffekte ergeben können. Außerdem ist es in der Lage, diesbezüglich Risiken zu erkennen und idealerweise zu vermeiden.
- **Umsetzen:** Dabei probiert das Team – zeitlich begrenzt – eine neue Verhaltensweise aus, z.B. Pair Programming oder eine neue Struktur für die Retrospektive. Zur nächsten Retrospektive teilen die Mitglieder die Erfahrung und bewerten den Erfolg. Bei guten Ergebnissen wird das experimentelle Vorgehen als neuer Standard übernommen. Ansonsten wird das Experiment beendet oder modifiziert.

Wichtige Voraussetzungen für die Entwicklung eines Teams sind dabei, überhaupt erst einmal ein Team im engeren Sinne zu formen und störende äußere Einflüsse zu behandeln. Der Weg zu einem echten Team hängt ab von den gegebenen Voraussetzungen. Dazu gehören z.B. die Zielklarheit, die disziplinarischen Führungsstrukturen und welche positiven oder negativen Erfahrungen die Teammitglieder miteinander und in der Organisation gemacht haben.

Zielklarheit

Ein wesentliches Element ist in der Regel die Erarbeitung des gemeinsamen und für alle stimmigen Ziels. Noch wichtiger ist, dass das Ziel klar und von allen Beteiligten ähnlich verstanden und akzeptiert ist. Dabei ist

es nicht entscheidend, ob das Ziel aus dem Team kommt oder von Stakeholdern vorgegeben wird. Durch die Teilhabe des Teams an der Zielformulierung steigt jedoch die Identifikation mit dem Ziel ganz erheblich.

Der Aufbau von Vertrauen, tragfähigen zwischenmenschlichen Beziehungen und der Fähigkeit zur konstruktiven Austragung von Meinungsverschiedenheiten sind ebenfalls sehr wichtig für die Entwicklung eines leistungsfähigen agilen Teams. Mit äußeren Einflüssen meine ich die Beziehungen zu Führungskräften und anderen Teams, auch Kunden oder Partner können dazu gehören. Ein typisches Szenario sind Störungen durch (vermeintlich) dringende Spezialaufträge. Weit entwickelte agile Teams sind in der Lage, solchen Störungen konstruktiv zu begegnen und dadurch deren Einfluss auf die eigene Arbeit zu minimieren.

In fortgeschrittenen Entwicklungsstufen übernehmen Teams direkt Verantwortung für wirtschaftliche Ergebnisse (und arbeiten nicht lediglich Anforderungen ab). Dies kann erreicht werden, indem einerseits das Team sein Selbstverständnis und dazugehörige Kompetenzen weiterentwickelt – z.B. weg von "Wir sind Programmierer" und hin zu "Wir sind Unternehmer mit technologischer Expertise". Auf der anderen Seite ist es notwendig, dass dem Team die Übernahme dieser Verantwortung zugetraut wird, der Schritt z.B. vom Management als sinnvoll erachtet wird und dann auch praktisch erfolgt.

Die gemeinsame Reise des Teams beginnt

Die Stimmung ist schlecht, als ich anfangen, mit dem Team zu arbeiten.

Das Team sieht sich Übergriffen anderer Abteilungen ausgesetzt, die seinen Fokus schwächen. Dazu gehört, dass Teammitglieder ohne Vorwarnung abgezogen werden und dass außerhalb des vorgesehenen Planungsprozesses Aufgaben in das Team gegeben werden. Aus Sicht des Teams respektieren zentrale Auftraggeber aus den Fachabteilungen den agilen Prozess nicht, haben keine Ahnung von der Fachdomäne und sind auch nicht willig, dazuzulernen, denn man muss ihnen immer wieder die gleichen fachlichen Zusammenhänge erklären.

Die Erreichung von Sprintzielen scheitert wiederholt, weil das Team seinen geplanten Anteil an den Aufgaben wegen den Ad-hoc-Aufträgen nicht leisten kann. Ironischerweise kritisieren gerade die Führungskräfte die Verfehlung, die für die Störungen verantwortlich sind.

Es geht so weit, dass diese kurzfristig abgezogenen Kollegen nicht einmal an Retrospektiven teilnehmen können. Das Team sieht keine Möglichkeit, sich wirksam gegen diese Übergriffe zu wehren. Die Product Ownerin bemüht sich, das Team zu schützen, erhält jedoch nicht ausreichend Rückendeckung seitens des CPO.

"Wir gegen die"

In den Retrospektiven dominiert eine "Wir gegen die"-Mentalität. Die Teammitglieder bestärken sich gegenseitig in ihrer Wahrnehmung, von Ignoranten und Feinden umgeben zu sein. Die Grundhaltung ist Verteidigung und Selbstschutz. Die Maßnahmen erschöpfen sich meist in Beschwerden und der Arbeit an Details des Prozesses. Ein Impediment Backlog oder eine andere konsequente Form der Bearbeitung von Hindernissen fehlt. Die Rahmenbedingungen werden kritisiert, aber als unveränderbar hingenommen.

Als Coach spiegle ich dem Team diese Wahrnehmung wider und versuche zu erreichen, dass das Team sich nicht aufgibt und weiter nach Möglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Situation sucht. Für eine ganze Zeit stagniert die Situation. Aus meiner Erfahrung ist es nicht ungewöhnlich, dass sich so ein schlechtes Niveau langfristig stabilisiert. Für die Beteiligten mit der notwendigen Gestaltungsmacht ist das Problem nicht sichtbar oder relevant, da sie von den verursachten Problemen nicht unmittelbar betroffen sind. Es ist außerdem oft so, dass andere politisch relevante Interessen einer Einflussnahme entgegenstehen. So ist der CPO im Tagesgeschäft nicht präsent genug, der CTO hingegen hat zu wenig Macht, um sich gegen die andere Fachabteilung durchzusetzen.

Vom Sündenbock zum Treiber der Veränderung

Inmitten dieser Lage zeigen sich zunehmend Probleme mit der eingekauften Softwarelösung, die das Team Plattform betreut. Die Kosten explodieren, weil der Vertrag mit dem Anbieter der Lösung nutzungsabhängige Komponenten beinhaltet und aufgrund des unerwartet rasanten

Wachstums wesentlich mehr Volumen als erwartet in Anspruch genommen wird. Neben der Kostensteigerung kommt es immer mehr zu technischen Problemen mit der Lösung. Das Team Plattform wird – sachlich korrekt – für die Behebung der Probleme verantwortlich gemacht. Das Team ist hierbei jedoch komplett auf den technischen Support des Dienstleisters angewiesen, da es keinen direkten Zugang zur Produktivumgebung oder gar zum Quellcode besitzt.

In einer Retrospektive sprechen die Teammitglieder über genau diese Situation: Sie sehen sich als Sündenböcke für etwas, das außerhalb ihrer Kontrolle liegt. Das Team erkennt an, dass die Verantwortung formal bei sich selbst liegt, es diese jedoch nicht ausüben kann.

Ich frage, was das Team benötigt, um die Verantwortung aktiv übernehmen zu können – die Antwort: Kontrolle über die eingesetzte Lösung und entsprechenden Zugriff, um alle Probleme im Detail analysieren zu können und nicht vom technischen Kundendienst abhängig zu sein.

Dieser Moment ist rückblickend ein entscheidender Wendepunkt für die Entwicklung des Teams.

Anders als bisher ist der Schmerz nicht nur im Team Plattform zu spüren, sondern auch in der bislang wenig kooperationswilligen Fachabteilung. Diese ist angewiesen auf die Zuverlässigkeit der externen Anwendung. Das Team Plattform kann erfolgreich belegen, dass die Ursache der Probleme in der Software selbst liegt und somit außerhalb seiner Möglichkeiten. Daraus ergibt sich eine Möglichkeit für das Team Plattform, Gestaltungsverantwortung zu übernehmen. Aus passiven "Opfern" werden aktive Gestalter.

Mir ist zu diesem Zeitpunkt nicht klar, wie wesentlich dieser Moment für die weitere Entwicklung des Teams ist. Vor allem wird mir erst viel später bewusst, dass die umfassende Kontrolle über die technische Lösung eine so wichtige Voraussetzung für das Team ist, um mit ganzem Herzen die Verantwortung für die Ergebnisse zu übernehmen.

Das Team hat gelernt, dass es doch möglich ist, Dinge zum Positiven zu verändern. Diese Erfahrung der Selbstwirksamkeit setzt den Grundstein für die weitere Entwicklung. Das Projekt zum Wechsel des Dienstleisters und der Integration der Lösung in die technische Infrastruktur beginnt und es wird ein Team dafür aufgestellt.

Bestandsaufnahme bei Forschung und Entwicklung

Ungefähr zur gleichen Zeit trifft sich der CTO mit dem bislang weitgehend unabhängig arbeitenden Team Forschung, um über Ergebnisse zu sprechen. Man ist sich schnell einig, dass zwar von Team Forschung viele Projekte gestartet wurden, jedoch keines davon zu konkreten Ergebnissen für das Unternehmen geführt hat. Dieser Offenbarungseid ist schmerzhaft, aber notwendig.

Aus zwei wird eins

Dadurch kann der CTO das Team in die Pflicht nehmen, die Situation zu verbessern. Er unterlässt es, selbst Maßnahmen zu verordnen, sondern überlässt es dem Team, die Situation zu verbessern. Das Team kommt zu dem Ergebnis, dass die gegenwärtigen Rahmenbedingungen der technischen Plattform ein wesentlicher limitierender Faktor sind und in der Koordination mit dem zuständigen Team Plattform viel Zeit verloren geht. Da sich die Kompetenzen überlappen und das Team Plattform personell dünn besetzt ist, entscheiden sich die beiden Teams, sich zusammenzuschließen.

Als Agile Coach bin ich bei dieser Entwicklung lediglich zugegen, habe jedoch nichts damit zu tun. Nach meinem Rollenverständnis wirke ich als Coach durch andere (formal verantwortliche) Personen, die sich entschließen, etwas zu tun (oder eben auch nicht). Damit stelle ich sicher, dass die direkt Beteiligten ihre Verantwortung ausüben. Als Coach helfe ich dem eigentlichen System aus einer externen Sicht, besser zu funktionieren und achte darauf, diese spezielle Außenperspektive zu behalten.

Für die weitere Arbeit mit dem Team ist es hilfreich, die spezifischen Hintergründe zu kennen. Bedeutsam für die Entwicklung ist, dass der CTO in seiner Funktion die Selbstorganisation des Teams nicht nur respektiert, sondern aktiv unterstützt. Der CTO nimmt das Team in die Pflicht und formuliert seine Erwartungen klar, und überlässt es dabei dem Team, wie es diese Erwartungen erfüllt.

Zueinander finden

Anschließend wachsen die beiden bislang eigenständigen Teams Forschung und Team Plattform als Team Data zusammen. Dies ist ein langwieriger Prozess, auch wenn beide Teams technologisch benachbarte Themen bearbeitet und die Entscheidung zur Verschmelzung gemeinsam getroffen haben.

Das liegt daran, dass das bisherige Team Plattform nach einem stark strukturierten Prozess arbeitete. Das Team Forschung arbeitete weitgehend ohne definierte Regeln und ohne explizites Vorgehensmodell. In der Folge experimentiert das neu entstandene Team Data viel am Prozess, wechselt von Scrum zu Kanban, führt Daily Standups mehrfach ein und ersetzt sie letztlich durch ein wöchentliches Koordinationsmeeting.

Wöchentliches Koordinationsmeeting

Dieses Koordinationsmeeting erfüllt die Funktion des Sprint Reviews und Sprint Plannings. Es wird im Verlauf der Zeit um weitere Aspekte angereichert, z.B. um individuelle Weiterbildungsziele der Teammitglieder, ein

Knowledge Sharing Plan oder ein Impediment Backlog. Zentraler Aufhänger des Meetings ist ein physisches Board mit funktionaler Struktur (siehe Tabelle 1).

		Swimlane Epic 1	Swimlane Epic 2
Aktueller Monat	Woche 1	Ticket 1.1, Ticket 1.2 ...	Ticket 2.1, Ticket 2.2, ...
	Woche 2		
	Woche 3		
	Woche 4		
Kommender Monat		Ticket 1.8, Ticket 1.9	

Tabelle 1: Abstimmungsboard für das Kommunikationsmeeting

Das Team Data plant in Epics, d.h. in größeren, in sich abgeschlossenen Themenkomplexen. Nur die Epics sind Gegenstand des Boards und des wöchentlichen Planungsmeetings. Um sich zu fokussieren, hat das Team höchstens zwei Epics gleichzeitig in Bearbeitung. Andere Themen werden ausschließlich über das digitale Tool verwaltet und "dazwischengeschoben". Allerdings bearbeitet es neben den Epics kleinere, von den Epics unabhängige Tickets. Dieser Prozess funktioniert ohne formale Planung und wird im Abstimmungsmeeting nur thematisiert, wenn es Probleme gibt.

Das Team plant die Aufgaben jeweils für einen Monat im Voraus. Im wöchentlichen Meeting wird der Fortschritt besprochen und der Plan aktualisiert. Für den Folgemonat wird perspektivisch geplant, um die notwendigen Vorarbeiten rechtzeitig zu starten (siehe Tabelle 1).

Ich begleite das Team in dieser Phase, indem ich seine Reflexionen zum Prozess strukturiere. Das Team soll sich im Klaren sein, was es sich von Veränderungen erhofft und woran es erkennt, ob die Maßnahmen erfolgreich umgesetzt sind. Bei Bedarf trage ich zur Prozessgestaltung bei. Ein Beispiel dafür ist die Frage, wie die tägliche Prozesskoordination (u.a. mittels Daily Standup) organisiert wird. An diesem Thema wird über einen Zeitraum von mehreren Monaten gearbeitet: Das Team probiert neue Ideen aus, verwirft sie und versucht etwas anderes. Nachdem es sich für einen Ansatz entschieden hat, arbeitet es an der disziplinierten Anwendung des Vorgehens.

Viele Teams hinterfragen die Effektivität ihrer Prozesse kaum und begnügen sich mit kleineren Justierungen. Team Data ringt regelrecht um den richtigen Weg und die Teammitglieder nehmen sich gegenseitig für die Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen in die Verantwortung. Für mich ist das ein anschauliches Beispiel, wie gelungene Selbstorganisation aussieht.

Die Suche nach der eigenen Vision

Eine weitere bedeutsame Phase war die Suche des Teams nach der eigenen Vision. Es hat einen Vorteil gesagt zu bekommen, was man zu tun hat: Man muss sich die Frage nicht selbst beantworten. Als Team diese Frage zu beantworten, kann herausfordernd sein. Es gab immer genug kleine Themen zu bearbeiten, z.B. Optimierungen und Reparaturen. Das Team hatte sich jedoch den Anspruch gesetzt zu verstehen, wie es langfristig zum unternehmerischen Erfolg beiträgt – und eine Ansammlung von vielen kleinen ToDos wurde diesem Anspruch nicht gerecht. Zudem gab es wenig verwertbaren Input aus den Fachabteilungen, der als

Grundlage für eine Ausrichtung dienen konnte. Dazu kam, dass das Themenfeld technologisch noch recht neu war. Es gab sehr viele unterschiedliche Möglichkeiten, sich auszurichten. Dabei war nicht abzusehen, wie viel Aufwand damit verbunden sein würde und ob sich diese Richtung am Ende als nützlich erweisen würde.

Es war das sprichwörtliche Süßwarengeschäft voller verlockender Möglichkeiten.

Meine Rolle als agile Coach am Beispiel eines Zielesystems

Zu diesem Zeitpunkt war ich als Agile Coach auf einer anderen Ebene damit beschäftigt, ein unternehmensweites System von Zielen zu entwickeln. Der Kern des Systems ist, dass Teams vorschlagen, auf welche Ziele sie sich festlegen wollen. Diese Vorschläge werden dann, im einfachsten Fall, von der Führung und den anderen Teams bestätigt. Am Ende des Planungshorizonts (d.h. pro Quartal) werden die Ergebnisse präsentiert und der Prozess wiederholt.

Warum spreche ich dieses Thema hier an? Mir ist es wichtig zu zeigen, dass es vielfältige Faktoren oder Ereignisse gibt, die auf die Entwicklung eines Teams einwirken. Diese Wirkungen auf ein Team sind dabei oft unbeabsichtigte Nebeneffekte einer Maßnahme, deren Schwerpunkt ganz woanders liegt. Es ist deshalb als Agile Coach oder in einer verwandten Rolle hilfreich, eine übergreifende Perspektive einzunehmen, um solche Effekte zu erkennen und gegebenenfalls das Potential für ein bestimmtes Team gezielt zu nutzen.

Auch das hier beschriebene Team Data war aufgefordert, Ziele zu erarbeiten und einzureichen. Als Regeln für gute Zielformulierungen waren vorgegeben:

- Der **Nutzen des Ziels für den Unternehmenserfolg** muss erklärt werden können.
- Das Ziel ist **spezifisch und messbar**, um die Erreichung objektiv beurteilen zu können.
- Das Ziel soll idealerweise nicht nur erreicht oder nicht erreicht als Ergebnis zulassen, sondern **Grade der Zielerreichung**.
- Das Ziel soll so zugeschnitten sein, dass eine **Erreichung im Planungszeitraum** von einem Quartal **möglich ist**.

In den ersten Gesprächen mit dem Team Data über das Zielesystem und die Anforderungen an die Zielerreichung wurde schnell deutlich, dass sich hier dem Team eine Gelegenheit bot, um die bislang fehlende Ausrichtung zu erreichen. Es zeigte sich, dass die Festlegung auf ein konkretes, erreichbares Ziel und die konkreten Ideen zur Zielerreichung angesichts des übergreifenden Prozesses eine für das Team notwendige Maßnahme waren.

Am Ende des Quartals konnte das Team Data zufriedenstellende Ergebnisse vorweisen und hatte sich zudem auf eine Technologie festgelegt. Diese technologische Richtungsentscheidung und die konkreten Erfahrungen sollten sich kurz darauf als sehr wertvoll erweisen.

Schmerzhaftes Konsequenzen

Während der bisherigen Reise konnte ich ein hohes Maß an Offenheit im Team Data beobachten, verbunden

mit der Bereitschaft, auch schwierige Themen anzusprechen und zu bearbeiten. Zudem nahmen sich die Teammitglieder gegenseitig in die Pflicht, wenn es um die Einhaltung von Vereinbarungen ging.

Gleichzeitig war ersichtlich, dass im Zusammenhang mit einem Teammitglied wiederholt Meinungsverschiedenheiten auftraten. Es gelang diesem nicht, Transparenz über die eigenen Aufgaben und den Arbeitsfortschritt herzustellen. Versuche, mit Hilfe von Pair Programming Themen voranzutreiben und Wissen zu verteilen, schlugen fehl.

Letztendlich kam das Team Data zu dem Ergebnis, dass die Leistung des Teammitglieds dem verfolgten Anspruch nicht genügte und keine dauerhafte Verbesserung zu erwarten sei. Zusammen mit den Führungskräften entschied man, sich von diesem Teammitglied zu trennen. Dieser Trennungsprozess war eine Belastungsprobe für das Team.

Meine Aufgabe als Coach bestand darin, diesen Prozess anzustoßen, indem ich im Team das Gespräch auf das Thema Entlassung brachte und damit den Elefanten im Raum ansprach. Ich empfand dies als reinigend für alle Beteiligten und es half den Teammitgliedern, die Gedanken und Emotionen bewusst zu reflektieren. Dieser schwierige Moment war eine weitere wichtige Station auf der Reise: Das Team übernahm die Verantwortung für sich selbst und stellte den eigenen Anspruch an die Arbeitsergebnisse über persönliche Loyalität und die Angst vor Auseinandersetzungen.

Beziehungspflege

In der folgenden Zeit konzentrierte ich meine Arbeit mit dem Team Data darauf, die bereits guten Beziehungen der Teammitglieder untereinander weiter auszubauen. Als konkrete Instrumente nutzte ich dafür Aktivitäten ein (im Rahmen von Retrospektiven), bei denen die Teilnehmer persönliche Aspekte miteinander teilen oder sich gegenseitig verhaltensbezogenes Feedback geben. Beispiele hierfür sind [Management 3.0 Personal Maps](#) oder die [Team Effectiveness Exercise](#) aus Patrick Lenconis [Buch Overcoming the Five Dysfunctions of a Team: a Field Guide](#).

Ein neues Projekt mit Frustpotential

Später wurde Team Data aufgetragen, mit einem anderen Team (Team Backend) im Rahmen eines strategisch wichtigen Projekts größeren Umfangs zusammenzuarbeiten. Hierfür sollte das Team Data dem federführend verantwortlichen Team Backlog wesentliche Komponenten termingerecht zu liefern.

Ich unterstützte das Team Backlog dabei indem ich, von Team Data Antworten dazu einzufordern, wie es die Arbeit so strukturiert und den Fortschritt misst, damit es den Termin sicher hält.

Als es während der Umsetzung eng wurde fokussierte sich das Team stärker auf das Ergebnis, indem es nichtwesentliche Anforderungen identifizierte und projektfremde Ablenkungen reduzierte. Dadurch gelang es dem Team, den Termin zu halten.

Statt Stolz, Zufriedenheit und Anerkennung für diese Leistung folgte massive Frustration. Die Prioritäten im Projekt hatten sich verschoben, ohne dass der Product Owner das Team Data informiert hatte. Die gelieferte Komponente war nun für einen späteren Zeitpunkt vorgesehen und niemand im Team Backend war in der Lage, sich damit zu beschäftigen und die gelieferte Komponente zu integrieren. Das Team hatte den Eindruck, sich umsonst angestrengt

zu haben. Eine naheliegende Reaktion wäre es gewesen, sich trotzig zurückzuziehen, in Konfrontation mit dem "schuldigen" Product Owner zu gehen und bei zukünftigen Zuarbeiten Dienst nach Vorschrift zu machen.

In der Retrospektive gelang es mir, durch Reflexionsfragen die Frustration offenzulegen. Es wurden gemeinsam Maßnahmen entwickelt, um vergleichbare Situationen in Zukunft zu vermeiden bzw. besser zu handhaben. Das Team beschloss einerseits, klares Feedback zu geben und andererseits, regelmäßige Updates zur Planung einzufordern, um früher über relevante Veränderungen informiert zu sein.

Mit den abgestimmten Maßnahmen zur eigenen Arbeitsorganisation ging man dazu über, Verantwortung für Aspekte jenseits des Teams zu übernehmen. Damit begann das Team, positiv auf die übergreifende Organisation und übergreifende Prozesse einzuwirken. Zu diesem Zeitpunkt wurde mir die erstaunliche Entwicklung von der anfänglich passiven Verteidigungshaltung zu dieser weitreichend konstruktiven Wirkung über das Team hinaus bewusst.

Stärken und Schwächen als Team reflektieren

Nachdem das Team Data gelernt hatte, dass es die Beziehungen mit anderen Teams aktiv gestalten kann, nutzte es diese neue Kompetenz routiniert. Ein typisches Szenario war, dass das Team Anforderungen bekam, die als sehr dringend beschrieben waren. Wenn das Team dann die Umsetzung lieferte, war es regelmäßig so, dass niemand Zeit für die Abnahme hatte und das Team keine Rückmeldung bekam, ob es die Anforderung korrekt umgesetzt hatte.

Die im Rahmen der Retrospektive entwickelte Lösung bestand darin, dass das Team eine Frist für die Abnahme setzte. Nach Ablauf der Frist werden Fehler und Änderungswünsche als neue Anfragen behandelt und neu in die Liste der Anforderungen einsortiert. Eine kleine Maßnahme, im Sinne aller Beteiligten, mit großer Wirkung auf die umfängliche Auftragserfüllung. Als Agile Coach war ich geradezu begeistert von dem Niveau des Teams. Das Team Data hob sich zunehmend von anderen Teams hinsichtlich seiner Leistungen und dem Grad der Selbstorganisation ab.

Ein Beispiel dafür ist, dass Team Backend Schwierigkeiten hatte, effektiv zu planen. Dadurch kam es dort öfter zu Planungsänderungen der Prioritäten bei Team Data. In der Vergangenheit passte Team Data zähneknirschend die eigenen Prioritäten an, um das Team Backend zu unterstützen. Inzwischen hatte sich das Team klare und ambitionierte Ziele gesetzt und war nicht bereit, die Erreichung dieser wegen Unzulänglichkeiten anderer Teams aufs Spiel zu setzen.

Aufgrund der hohen Reife des Team waren die gängigen Formate für gemeinsame Retrospektiven mit dem Team Data inzwischen überholt, sodass neue, teilweise speziell für das Team und die Situation entwickelte Formate gefordert waren, um die Weiterentwicklung des Teams zu unterstützen. Im Rahmen einer dieser weiterentwickelten Retrospektiven sprachen wir z.B. über Stärken und Schwächen des eigenen Teams.

Die für alle Beteiligten überraschende Erkenntnis war, dass es dem Team Data an Verständnis für die Bedürfnisse seiner (internen) Kunden fehlte. Das Team konzentrierte sich auf die Zusammenarbeit im Team selbst und hielt Störungen von sich weg. Die Perspektiven anderer Teams (z.B. Team Backend) und deren Probleme waren nicht bekannt. Das Team erkannte, dass es bessere Lösungen liefern könnte, wenn es die Hintergründe der Kundenwünsche kennt.

In dieser Situation zeigte sich, was für eine Reise das Team zurückgelegt hatte. Team Data beschloss Maßnahmen, sich mit den anderen Teams auszutauschen, um deren Bedürfnisse kennen zu lernen. Damit ging

das Team über die reine Aufgabenerfüllung hinaus und ging dazu über, aktiv die Bedürfnisse seiner Kunden in den Fokus zu nehmen. An dieser Stelle verließ ich das Team, womit der Reisebericht endet.

Erkenntnisse aus der Begleitung des Teams

Manche Reisen dauern kürzer und andere länger. Manchmal ist der Weg direkt, manchmal muss die Richtung öfter angepasst werden.

Auf seine Weise kann jedes Team großartig sein. Auf dem Weg dorthin können unterschiedlichste Anlässe zur Weiterentwicklung genutzt werden, wie es die Schilderung zeigt. Wichtig ist der Blick auf das Team sowie das Erkennen und Nutzen von gebotenen Gelegenheiten für die Weiterentwicklung. Der Weg zu leistungsstarken Teams ist emergent und für jedes Team anders. Doch es gibt Dinge, die Führungskräfte und Agile Coaches beitragen können.

Teams benötigen Hoheit darüber, wie sie arbeiten

Rückblickend war der Schlüsselmoment, als das Team erkannte, dass es mit der existierenden technischen Grundlage nicht die volle Verantwortung übernehmen kann und beschloss, diesen Zustand zu ändern.

Bei vielen Softwareentwicklungsteams ist es der Übergang zu einer anderen, agilen Form von Planung, die zu einer Änderung der Rahmenbedingungen führt und es ermöglicht, gute Arbeit zu leisten, d.h. in hoher Qualität und mit Nutzen für den Kunden. Der entscheidende erste Schritt in diese Richtung war bei Team Plattform der Wechsel der Drittsoftware.

Teams benötigen Standards

Wer in der Bundesliga spielen will, muss gewisse überdurchschnittliche Fähigkeiten vorweisen und Leistung abliefern. Für Mitglieder in Hochleistungsteams gilt entsprechend, sich ambitionierte Standards zu setzen und deren Einhaltung gegenseitig einzufordern und die Grenzen des Möglichen immer weiter zu verschieben. Streben nach kontinuierlicher Verbesserung und der hohe Anspruch an sich selbst sind zentrale Merkmale eines Hochleistungsteams. Teammitglieder, Führungskräfte und Coaches unterstützen jedes Mitglied dabei, diesen Standard zu erreichen und zu halten. Es ist notwendig, Konsequenzen zu ziehen, wenn die Leistung dauerhaft hinter den Erwartungen zurückbleibt, um den eigenen Anspruch an die Arbeit als Team zu wahren.

Teams benötigen Fokus

Für dieses Team war es sehr schwer zu erkennen, worauf es sich bei allen Anforderungen konzentrieren soll. Es wäre vermutlich einfacher gewesen, diese Aufgabe an einen Product Owner zu delegieren. Gezwungen zu sein, die Antwort selbst zu finden, war anstrengend, jedoch auch nachhaltiger: Auf diese Weise wurde die Priorisierung für jedes Teammitglied nachvollziehbar, da es an der Erarbeitung unmittelbar beteiligt war.

Der im Rahmen des übergreifenden Zieleprozesses aufgebaute Druck, konkrete und messbare Ziele zu formulieren, war förderlich für den Findungsprozess dieses Teams.

Teams benötigen Feedback von innen und von außen

Insbesondere die Fähigkeit verhaltensorientiertes Feedback zu geben oder zu empfangen ist eine Schlüsselkompetenz für jedes Team und ein wichtiger Meilenstein der Entwicklung.

Ein guter Einstieg hierzu ist oft, das Team in wertschätzendem Umgang miteinander anzuleiten. Wenn sich ein hinreichendes Maß an Vertrauen entwickelt hat, kann konstruktiv auch kritisches Feedback geübt werden, z.B. im Rahmen eines sorgfältig moderierten Workshops.

Genauso wichtig ist Feedback von außen. Es spornt an, wenn das Ergebnis der Führungskraft und den anderen Stakeholdern nicht egal und deren Erwartungshaltung klar ist. Führungskräfte tendieren bei Problemen oft dazu, Entscheidungen zu treffen und Lösungen vorzugeben. Besser ist es, dem Team klare Rückmeldung zu geben und die Verantwortung für Verbesserung beim Team zu belassen.

Agile Coaches unterstützen durch Impulse

Agile Coaches unterstützen auf verschiedene Arten. Zum einen wirken Agile Coaches, indem sie kontinuierlich die Entwicklung eines Teams verfolgen und durch passende Impulse vorantreiben. Diese Impulse können den notwendigen Anreiz liefern, um den nächsten Entwicklungsschritt zu gehen.

Dabei ist wichtig zu akzeptieren, dass viele Impulse nicht wie erhofft wirken. Die möglichen Ursachen sind vielfältig und meist nicht eindeutig zu bestimmen. Es kommt letztlich darauf an, dass genügend Impulse funktionieren, um eine Bewegung in die richtige Richtung zu unterstützen.

Einige angewendete Werkzeuge und Methoden

Team Retrospektiven

Retrospektiven sind das vermutlich wichtigste Handwerkszeug eines Agilen Coaches in seiner Arbeit mit dem Team. Hier führen wir die Gespräche, die das gegenseitige Verständnis erhöhen. Hier reflektieren wir den aktuellen Stand und vereinbaren nötige Maßnahmen. Hier kann ich als Coach den Entwicklungsstand des Teams identifizieren und gezielt Impulse setzen. Außerdem hilft eine regelmäßig durchgeführte Retrospektive dem Team, seinen "Veränderungsmuskel" zu trainieren.

Deshalb halte ich es für eine der wichtigsten Maßnahmen eines Coachs, Retrospektiven als festen Bestandteil der Teamarbeit zu etablieren und diese gezielt für die Entwicklung des Teams einzusetzen.

Objectives and Key Results

Objectives and Key Results ist eine bei IBM entwickelte und von Google populär gemachte Methode zum Formulieren, Vereinbaren und Verfolgen von Zielen. Der wesentliche Unterschied zu anderen Ansätzen ist, dass Ziele nicht kaskadierend von oben nach unten aufgebaut werden, sondern Teams oder andere Organisationseinheiten beschreiben, wie sie die Erreichung dieser unternehmensweiten Ziele unterstützen.

Dabei ist es nicht notwendig, dass die Teams aus ihren Abteilungszielen Unterziele ableiten. Alle Organisationseinheiten beziehen sich direkt auf die Strategie des Unternehmens. Im Verlauf des Prozesses werden Widersprüche zwischen den Zielen verschiedener Teams identifiziert und aufgelöst. Die Ziele bilden dabei nicht das Tagesgeschäft ab, sondern Verbesserungen, um das Potential zu erweitern. Also nicht z.B. "30% mehr verkaufen" sondern "Ursachen für verlorene Leads identifizieren und Conversion Rate um 10% erhöhen".

Während des Prozesses obliegt den Teams die Hoheit über ihre Ziele, wobei übergeordnete Einheiten gegebenenfalls ein Veto haben. Das Verfahren funktioniert sehr gut mit selbstorganisierten Teams und unterstützt deren Eigenverantwortung.

Die Motivation für die Einführung von Objectives and Key Results ist in der Regel nicht die Förderung der Entwicklung von Hochleistungsteams. Das Vorhandensein eines solchen Systems stellt jedoch eine wertvolle Rahmenbedingung, um die Entwicklung der Teams zu unterstützen.

Selbsteinschätzungen zur Reflexion

Ein gerne von mir eingesetztes Mittel sind Selbsteinschätzungen. Dazu eignen sich unterschiedliche Kriterien, z.B. die Anwendung agiler Prinzipien, Teamreifegrade oder persönliche Eigenschaften oder Fähigkeiten. Das Objekt kann dabei das ganze Team sein oder die individuellen Teammitglieder.

Der Zweck davon ist nicht die absolute Bewertung an sich, sondern die Reflexion, d.h. die Auseinandersetzung mit Stärken sowie Schwächen und die Ableitung von eigenen Schwerpunkten für die weitere Entwicklung.

Fazit

Ich hatte die Ehre, das hier beschriebene Team über ungefähr zwei Jahre auf seiner Reise zu begleiten. Auch wenn im Nachhinein die Abfolge von Entwicklungsschritten logisch und womöglich zwangsläufig erscheint, war das Bild im Verlauf der Reise nicht so klar. Und ich kenne niemanden, der sich zu Beginn des Wegs dieses Ergebnis hätte vorstellen können.

Die Arbeit mit selbstorganisierten Teams kann sich mitunter unheimlich anfühlen. Mit der Abgabe der Kontrolle über die Details an das Team und dem Verzicht auf direkte Einflussnahme muss die Führungskraft dem Team vertrauen, die Kontrolle für sich zu übernehmen. Mit diesem Artikel möchte ich Mut machen, sich auf dieses Wagnis einzulassen.

Literatur

- <https://management30.com/practice/personal-maps/> (28.01.2020, 14:16 Uhr)
- The Five Dysfunctions of a Team, By Patrick Lencioni (2002)

Meetingformate, Arbeit mit Rollen und Entscheidungsfindung

Mit Holacracy-Elementen zu einem selbstorganisierten Projektteam



Andreas Schobesberger
Selbständiger Projektleiter,
Trainer und Berater

Management Summary

- Mit Elementen aus der Holacracy lässt sich die Entwicklung eines Projektteams zur Selbstorganisation vorantreiben. Die Verantwortung verteilt sich dadurch auf mehrere Schultern, sodass der Projektleiter stark entlastet wird.
- Holacracy bietet zwei Meetingformate, mit denen Teams strukturiert Probleme und Hindernisse ausräumen können. Im Koordinations-Meeting geht es um die täglichen Herausforderungen im Projekt und im Governance-Meeting wird an der Projektstruktur gearbeitet.
- Ein weiteres Element ist die Arbeit mit Rollen. Im Sinne von Holacracy wird für jedes Bündel wiederkehrender Aufgaben eine Rolle gebildet, die an ein oder mehrere Projektteammitarbeiter vergeben wird. Dadurch ist für jeden transparent, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist und wer bei Schwierigkeiten der richtige Ansprechpartner ist.
- Der integrative Entscheidungsprozess verkürzt die Diskussionen zur Findung einer Lösung deutlich. Im Rahmen eines klaren Prozesses können Einwände eingebracht und in die Lösung eingearbeitet werden.

Als Projektleiter steht man immer wieder vor der Frage: "Warum muss ich mich hier um alles selber kümmern?" Jedes noch so kleine Problem wird an den Projektleiter herangetragen, damit von ihm eine Entscheidung dazu getroffen werden kann. Das andere Extrem: Probleme werden lange mitgeschleppt und erst nach mehrmaligen Nachfragen offenbart.

Projektteammitglieder erledigen dann zwar alle Aufgaben, die ihnen zugewiesen wurden, suchen aber kaum aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten. Das liegt manchmal daran, dass die Teammitglieder einfach nicht die Gelegenheit bekommen, Hürden selbst aus dem Weg zu räumen. In anderen Fällen haben sie über Jahre gelernt, dass ihr Beitrag zum Projekterfolg nicht wirklich wahrgenommen wird und deshalb die Motivation verloren, sich mit vollem Elan einzubringen.

Dabei würden viele Projektteammitglieder gerne mehr Verantwortung übernehmen. (Auch weil sie sehen, wie angespannt und überlastet der Projektleiter ist und sie ihm gerne unter die Arme greifen möchten.) Selbstorganisation kann dies ermöglichen: Im selbstorganisierten Projektteam können Aufgaben leichter verteilt und Fehler rascher identifiziert sowie behoben werden. Ist das Projektgeschehens transparent, bildet das

Projektteam ein tiefergehendes Verständnis, was u.a. auch seine Kommunikation mit dem Kunden verbessert. Holacracy bietet die Möglichkeit, ein Team zur Selbstorganisation hin zu entwickeln.

Was ist Holacracy? Ein Überblick

Nach dem Schöpfer des Konzepts, Brian Robertson, ist Holacracy ein Betriebssystem für Organisationen. Statt eine ideale Organisationsstruktur vorzugeben, soll es die Mitarbeiter des Unternehmens dazu befähigen, die passenden Organisationsstrukturen selbst zu entwickeln.

Eine holokratische Organisation richtet sich an einem Seins-Zweck (Purpose) aus und passt sich geänderten Marktanforderungen stetig an. Diese Anpassungen werden nicht durch einige wenige Manager von oben bestimmt und dann in der Organisation umgesetzt, sondern jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, an den Bereichen der Organisation Anpassungen vorzunehmen, die ihn betreffen.

Für diese Arbeit an der Organisation gibt es ein klares Regelwerk (Constitution), dem sich alle Mitarbeiter (und Führungskräfte) unterwerfen. Darin wird genau geregelt, auf welche Art und Weise Veränderungen der Organisationsstruktur vorgenommen werden können.

Der große Vorteil für experimentierfreudige Projektleiter, deren Teams Verantwortung übernehmen möchte: Sowohl kleinere als auch größere Anpassungen können dabei zu jedem Zeitpunkt vorgenommen werden, ohne auf ein großes Reorganisationsprogramm warten zu müssen.

Die Entscheidungsbefugnisse werden in der Organisation flacher verteilt, Entscheidungen sollen möglichst dort getroffen werden, wo Spannungen entstehen. Mitarbeiter sollen befähigt werden, Problemen ohne zeitraubende Freigabeprozess durch Vorgesetzte selbständig zu lösen.

Die in Holacracy eingesetzten Methoden wurden teilweise aus anderen Organisationsformen und agilen Methoden entlehnt bzw. weiterentwickelt und bauen unter anderem auf den Prinzipien der Soziokratie und der Selbstorganisationsmethode Getting Things Done von David Allen auf (siehe dazu "[Getting Things Done®](#)" im Projektmanagement).

Wie lässt sich Holacracy im Projekt einsetzen?

Zur Arbeit in Projektorganisationen äußert sich der Erfinder von Holacracy nicht explizit. Allerdings bearbeitet auch er große Änderungsvorhaben oder Kundenaufträge projekthaft. Dabei ist sowohl der Einsatz von agilen Methoden wie SCRUM als auch von klassischen Projektplänen möglich.

In diesem Beitrag stelle ich Ihnen mit dem Koordinations- und dem Governance-Meeting zwei Meetingformate aus Holacracy sowie mit dem integrativen Entscheidungsprozess eine Möglichkeit vor, wie Sie langwierige Diskussionen zur Lösungsfindung deutlich abkürzen können.

Ich beschreibe am Beispiel eines Re-Organisationsprojekts in einem mittelständischen Unternehmen, welches ich als Projektleiter begleitet habe, wie Sie als Projektleiter ohne viel Aufwand Elemente von Holacracy einsetzen, sich selbst dadurch entlasten und Ihr Projektteam zur Selbstorganisation entwickeln können.

Ein zentraler Unterschied zu klassischen Organisationen ist dabei die Verteilung der Verantwortung im Team: Die zentrale Rolle, die jede Entscheidung absegnen muss und die alleinige Verantwortung für den Projekterfolg hat, gibt der Projektleiter ab. Stattdessen wird die Projektarbeit im Team verteilt und Teammitglieder werden dazu ermutigt, eigenständig Probleme zu lösen. Die Rolle des Projektleiters verändert sich dadurch maßgeblich: Er ist in erster Linie für die Vision verantwortlich, stellt die Verfügbarkeit der Ressourcen sicher und kommuniziert regelmäßig mit dem Projektauftraggeber.

Auch das allgemein gesteigerte Vertrauen in die Lösungskompetenz der Teammitglieder entlastet den Projektleiter deutlich, gleichzeitig ist er (und das ganze Projektteam) durch die hohe Transparenz zu jeder Zeit über den Status der einzelnen Teilaufgaben informiert.

Gerade für ein Projektteam, das mehr Verantwortung übernehmen will, ist Holacracy daher eine gute Option. Durch die hohe Anpassungsfähigkeit fällt es einer holokratischen Organisation zudem auch deutlich leichter, rasch ein schlagkräftiges Projektteam zusammenzustellen und arbeitsfähig zu machen.

Holokratische Elemente im Projektteam einführen

Jedoch muss nicht gleich die gesamte Organisation auf Holacracy umgestellt werden, um ihre Vorteile zu nutzen. Auch der Einsatz einzelner holokratischer Elemente kann einem Projekt nutzen. Im Folgenden stelle ich einige Elemente vor, die ich in der Praxis bereits erfolgreich in Projekten erprobt habe. Probieren Sie doch einfach mal eines der Elemente bei Ihrem nächsten Projekt aus!

Das Koordinations-Meeting

Eine regelmäßige Abstimmung leistet einen wichtigen Beitrag zum Erfolg jedes Projekts. Meist werden dafür Projekt-Jour-Fixe oder Projekt-Controlling-Sitzungen organisiert, in denen alle Projektteammitglieder über den Status ihrer Arbeitspakete berichten.

Häufig laufen solche Meetings aber unstrukturiert ab. Es wird zwar viel geredet, aber die wichtigen Dinge werden vergessen oder absichtlich nicht angesprochen. In einem früheren Projekt hat beispielsweise ein Teammitglied seine überfälligen Arbeitspakete nie erwähnt. Jedoch hat es sich ausführlich über Probleme bei anderen Arbeitspaketen ausgelassen. Ein schüchternes Teammitglied nannte seine Themen immer erst, wenn ich es direkt ansprach.

Die klare Struktur des Koordinations-Meetings (auch "Tactical Meeting" genannt) aus Holacracy kann hier Abhilfe schaffen. Es findet üblicherweise wöchentlich statt und schafft für alle Projektbeteiligten eine hohe Transparenz. Durch die Anwesenheit des gesamten Projektteams können akute Probleme zeitnah thematisiert und rasch gelöst werden.

Die Rollen im Meeting

In einem Koordinations-Meeting werden zwei Standardrollen eingesetzt: der Facilitator und der Secretary. Der **Facilitator** führt durch das Meeting und stellt sicher, dass der Meeting-Prozess eingehalten wird. Das kann, muss aber nicht der Projektleiter sein. In einem selbstorganisierten Team kann es sogar von Vorteil sein, wenn diese Rolle von Teammitgliedern übernommen wird: Dadurch wird deutlicher sichtbar, dass der Hauptzweck des Meetings nicht ein Statusreport an den Projektleiter ist, sondern es dazu dient, die Projektarbeit untereinander zu koordinieren, Abhängigkeiten sichtbar zu machen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

Der **Secretary** koordiniert Zeit und Ort der Meetings, hält die Ergebnisse fest und verwaltet diese an einem gemeinsam vereinbarten Ort (z.B. Dokumentenablage). Es bietet sich an, dass der Projektleiter diese Rolle übernimmt, es kann aber auch jedes andere Teammitglied diese Rolle ausfüllen.

Standardablauf eines Koordinations-Meetings

Eröffnungsrunde

Ein Check-In hilft den Teilnehmern, sich zu konzentrieren, präsent zu sein und bewusst am Meeting teilzunehmen. Dort kann jeder Teilnehmer der Reihe nach mitteilen, wie es ihm momentan mit der Projektarbeit geht, was ihn vielleicht gerade ablenkt und welche Erwartungen er an das heutige Meeting hat.

Checklisten abfragen

Mit Checklisten kann man sicherstellen, dass keine wichtigen wiederkehrenden Aufgaben vergessen werden. Der Facilitator liest die Checklisten-Punkte vor und die betroffenen Teilnehmer antworten mit "erledigt" oder "nicht erledigt".

Beispiele für solche Checklisten-Punkte können sein:

- Ein monatlicher Beitrag über das Projekt wurde im Intranet veröffentlicht.
- Alle Zahlungen für das Projekt wurden fristgerecht geleistet.
- Alle Projektteammitglieder haben ihre geplanten Urlaube im Projektkalender eingetragen.

Kennzahlen betrachten

Jedes Projektteam kann seine eigenen Kennzahlen erstellen. Zu Beginn des Meetings werfen die Teilnehmer gemeinsam einen Blick darauf und können drohende Abweichungen rasch erkennen.

Beispiele für solche Kennzahlen können sein:

- bereits verbrauchtes Budget vs. genehmigtes Budget
- geleistete Stunden pro Teilnehmer in der vergangenen Periode

Fortschrittsberichte teilen

Der Kernpunkt des Koordinationsmeetings sind die Fortschrittsberichte der Teilnehmer. Dabei ist es hilfreich, wenn die Projektaufgaben auch für alle sichtbar gemacht werden. Das kann durch ein (physisches oder digitales) Taskboard erfolgen, in einer Projektmanagement-Software gepflegt werden oder in einem Projekthandbuch formuliert sein. Der Fokus liegt dabei auf den Aufgaben, die gerade in Bearbeitung sind, bzw. kürzlich abgeschlossen wurden und den Aufgaben, die als nächstes in Angriff genommen werden sollen.

Der Facilitator fragt jede Rolle, ob es relevante Updates zu ihren Arbeitspaketen gibt. Der AP-Verantwortliche antwortet entweder mit "keine Updates" oder teilt mit, was sich seit dem letzten Meeting verändert hat. Klärende Fragen sind erlaubt, aber keine Diskussion, damit das Meeting kurz bleibt.

Die Agenda erstellen

Die Agenda kann vor dem Meeting vorbereitet werden. Es besteht aber die Möglichkeit, kurzfristig (selbst während des Meetings) Agendapunkte zu ergänzen. Jeder Teilnehmer kann Agendapunkte nennen. Schlägt jemand einen neuen Punkt vor, wird dieser ergänzt, ohne dass darüber diskutiert wird. Die Agenda wird also nicht durch den Projektleiter vorgegeben, sondern jeder Teilnehmer darf und soll Verantwortung für die Gestaltung des Meetings übernehmen. So bekommt jeder die Möglichkeit, die für ihn wichtigen Dinge anzusprechen und aufgetretene Probleme zu lösen.

Es hat sich bewährt, die Agendapunkte mit einer (subjektiven) Bewertung der Dringlichkeit zu versehen und die Agenda dann in der Reihenfolge der Dringlichkeit abzuarbeiten.

Die Agenda abarbeiten

Während der Bearbeitung der einzelnen Agendapunkte stellt der Facilitator sicher, dass nur die Spannung des aktuellen Agendapunkts bearbeitet wird. Als "Spannung" wird in der Holacracy jedes Thema verstanden, das einer Bearbeitung bedarf; es muss also noch kein akutes Problem sein.

Eine Spannung kann sein:

- etwas, worüber man sich (immer wieder) ärgert
- eine Herausforderung, die in einem Gespräch offensichtlich wird
- eine Einschränkung, die mich an der Bearbeitung einer Aufgabe hindert
- eine Idee, wie etwas besser gemacht werden könnte

Wege zur Lösung einer Spannung können sein:

- Eine Information mit den anderen Teilnehmern zu teilen
- Von anderen Teilnehmern Informationen einholen
- Die Erledigung einer Aufgabe von einem anderen Teilnehmer erbitten
- Eine Erwartung für ein Governance-Meeting festhalten (z.B. bei Rollenunklarheit)

Der Facilitator kann auch mit Fragen wie "Welcher kleine nächste Schritt könnte helfen?" bei der Lösungsfindung helfen. Der Secretary hält die vereinbarten nächsten Schritte fest. Sobald die Spannung aus Sicht des Einbringers des Agendapunkts gelöst ist, wird der nächste Agendapunkt bearbeitet.

Mit der Konzentration auf die Spannung eines einzelnen Teilnehmers sollen ausufernde Diskussionen verhindert ("Dazu fällt mir ein, dass...") und sichergestellt werden, dass eine Spannung zuerst gelöst wird, bevor ein anderer Teilnehmer einfach die Diskussion übernimmt ("Aber aus meiner Sicht sollten wir zuerst schauen, dass...")

Wenn ein Agendapunkt nicht innerhalb der vorgegebenen Zeit erledigt werden kann, oder nur einzelne Teilnehmer des Meetings zur Lösungsfindung benötigt werden, kann dafür ein separates Fokus-Meeting vereinbart werden.

Ein Beispiel aus der Praxis

Thomas, ein Projektteammitglied, soll im Unternehmens-Intranet einen Beitrag über das Projekt veröffentlichen. Für den Inhalt des Beitrags fehlen ihm aber noch ein paar wichtige Informationen. Er bringt dies als Spannung ein. Als sein Agendapunkt an der Reihe ist, wird er vom Facilitator gefragt, was er konkret braucht. Thomas erklärt seine Spannung und bittet die anderen Teilnehmer darum, ihn mit den notwendigen Informationen zu versorgen. Peter, der schon lange im Unternehmen ist, nennt spontan einige Punkte, die im Beitrag behandelt werden sollten. Außerdem bietet er Thomas an, ihm ein paar Beiträge über frühere Projekte zu zeigen und diese gleich im Anschluss mit ihm durchzugehen. Auch Sonja hat spontan zwei Ideen, die sie mit Thomas teilt. Dieser freut sich, dass er seine Spannung so rasch lösen und gleich genug Material für mehrere Intranet-Beiträge sammeln konnte. Er teilt dem Facilitator mit, dass seine Spannung aufgelöst wurde und der nächste Agendapunkt in Angriff genommen werden kann.

Abschlussrunde

Eine Abschlussrunde hilft dabei, kurz über das abgeschlossene Meeting zu reflektieren und kommende Meetings zu verbessern. Der Reihe nach kann jeder Teilnehmer mitteilen, wie er das aktuelle Meeting erlebt hat, was aus seiner Sicht positiv bzw. kritisch war und welche Dinge beim nächsten Meeting besser laufen sollten.

Was ist das Besondere bei der Arbeit mit Rollen?

Die Arbeit mit Rollen ist in Projekten grundsätzlich nichts Neues. Schon seit langem gibt es Standardrollenbeschreibungen für Projektleiter, Projektauftraggeber und Projektteammitglieder. Holacracy geht hier aber einen Schritt weiter: Für jedes einzelne Projektteammitglied wird eine klare Rolle definiert. Dadurch wird für jeden transparent, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist und wer bei Schwierigkeiten der richtige Ansprechpartner ist.

Die Erstellung einer Rolle

Die Projektrollen können entweder initial durch den Projektleiter vorgegeben werden, oder gemeinsam mit dem Projektteam im Projektstartworkshop erstellt werden. In der Praxis hat es sich bewährt, dass der Projektleiter die Rollen grob beschreibt und anhand dieser groben Beschreibungen sein initiales Projektteam zusammenstellt. Gemeinsam mit dem Team werden die Rollenbeschreibungen dann verfeinert und – wenn nötig – zusätzliche Rollen erstellt.

Die Besetzung einer Rolle

Die Projektrollen werden durch den Projektleiter besetzt, er sucht sich also in der Organisation geeignete Personen, die die benötigten Fähigkeiten mitbringen (oder sich diese in vertretbarer Zeit aneignen können). Der Projektleiter ist auch während der Projektlaufzeit dafür verantwortlich, auf die Passung der Rollen zu den Personen zu achten. Er kann während der Projektlaufzeit die Besetzung der Rollen auch ändern, falls dies notwendig ist. So weit, so klassisch.

Als Besonderheit gilt: Eine Person kann durchaus mehrere Rollen innehaben (etwa weil es kleinere Rollen sind, oder die Arbeitslast im Zeitverlauf schwankt) und eine Rolle kann auch von mehreren Personen ausgefüllt werden (wenn die Arbeitslast zu einer bestimmten Zeit sehr hoch ist).

Ein Beispiel aus der Praxis

In einem Projekt war es sehr wichtig, dass auf Kundenanfragen rasch und kompetent geantwortet wurde.

Deshalb wurde die Rolle "Kundensupport" gleich von drei Personen ausgefüllt. Damit wurde sichergestellt, dass auch in Urlaubszeiten oder bei Krankheit immer ein Ansprechpartner für den Kunden verfügbar war.

In diesem Projekt gab es auch die Aufgabe, einmal im Monat eine Auswertung über die Kundenanfragen zu erstellen. Die Auslastung dieser "Auswerter"-Rolle war also nur am Monatsende hoch und wurde daher von einem Teammitglied übernommen, das daneben bereits andere Rollen innehatte.

Die Beschreibung einer Rolle

Jede Rolle hat wenigstens

- einen Namen
- einen (möglichst) klar definierten Zweck (Purpose)
- eine oder mehrere Verantwortlichkeiten (Accountabilities)

Außerdem kann eine Rolle eine Domain besitzen, also das alleinige Recht, bestimmte Aktionen auszuführen (z.B. die Budgetfreigabe).

Die Weiterentwicklung einer Rolle

Während der Projektlaufzeit kann es notwendig sein, dass

- neue Rollen erstellt werden (weil neue Aufgaben identifiziert wurden, die zu keiner bestehenden Rolle passen),
- Rollen geteilt werden (um eine bessere Abgrenzung zu ermöglichen),
- Rollen zusammengelegt werden (weil sie am Beginn zu klein geschnitten wurden)
- Rollen aufgelöst werden (weil sie nach Erledigung aller Aufgaben nicht mehr gebraucht werden)

Die Weiterentwicklung der Projektrollen erfolgt gemeinsam im Projektteam in einem Governance-Meeting. Dadurch kann die Gruppe auf das Wissen und die Erfahrung jedes Mitglieds zurückgreifen; gleichzeitig werden langwierige Diskussionen vermieden (das Governance-Meeting wird später noch genauer erklärt).

Beispiel aus der Praxis

Für ein Re-Organisationsprojekt eines mittelständischen Unternehmens sollte ein Projektteam gebildet werden, das interdisziplinär aus verschiedenen Abteilungen zusammengestellt sein sollte. Da noch nicht klar war, welche konkreten Aufgaben im Laufe des Projekts bearbeitet werden sollten, waren die betroffenen Abteilungen unsicher, welche Mitarbeiter sie in das Projekt entsenden sollten.

Gemeinsam mit der Projektleitung und dem Projektauftraggeber wurden deshalb Rollenbeschreibungen erstellt und überlegt, welche Qualifikation ein Mitarbeiter mitbringen sollte, um diese Rolle gut ausfüllen zu können.

Mit Hilfe dieser initialen Rollenbeschreibungen machte sich der Projektleiter dann auf die Suche nach geeigneten Mitarbeitern. In Einzelgesprächen mit potenziellen Projektmitarbeitern stellte sich rasch heraus, wer interessiert an einer Mitarbeit und auch dazu bereit war, seine Rolle aktiv weiterzuentwickeln.

In der Anfangsphase des Projekts wurden die Aufgaben zunehmend klarer und die Projektteammitglieder entwickelten ihre Rollen dementsprechend selbständig weiter. Dabei wurden auch einzelne Rollen zusammengelegt (weil die Aufgaben sehr ähnlich waren) und neue Rollen erstellt (weil ganz neue Aufgaben identifiziert wurden, die zu keiner bestehenden Rolle gepasst hätten).

Die Projektteammitglieder gewöhnten sich sehr rasch an diese selbständige Form der Projektorganisation. Die hohe Motivation war deutlich spürbar, weil Rolleninhaber selbständig Projektaufgaben übernahmen und dadurch den Projektleiter spürbar entlasteten.

Auch für die Projektumwelt war das Projekt damit sehr transparent: Für die Mitarbeiter des Unternehmens war stets klar, welches Projektteammitglied für welches Anliegen zuständig war. Das führte zu einer weiteren Entlastung des Projektleiters und weniger Reibungsverlusten.

Das Governance-Meeting

In Governance-Meetings wird an der Projektstruktur gearbeitet. Hier können neue Rollen erstellt, verändert und Regeln zur Zusammenarbeit vereinbart werden. Zum Governance-Meeting werden alle Personen eingeladen, die eine aktive Rolle im Projekt haben. Üblicherweise findet es monatlich statt, kann aber bei Bedarf von jedem Teammitglied jederzeit eingefordert werden.

Die durch diese Art von Meeting beförderte transparente Projektorganisation soll dabei helfen:

- einfach zu erkennen, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist
- welche Erfahrungen und welches Wissen es braucht, um eine Rolle gut erfüllen zu können
- welche Einschränkungen es bei der Bearbeitung von Aufgaben gibt (z.B. Budgetfreigabe)

Der Standardablauf eines Governance-Meetings

Die Eröffnungsrunde

Genau wie beim Koordinations-Meeting empfiehlt sich zu Beginn ein Check-In, damit die Teilnehmer präsent sind und bewusst am Meeting teilnehmen. Der Reihe nach kann jeder Teilnehmer mitteilen, wie es ihm im Moment mit seinen Rollen im Projekt geht, was ihn vielleicht gerade ablenkt und welche Erwartungen er an das heutige Meeting hat.

Administratives

Hier werden die Dauer des Meetings, Abwesenheiten und Unterbrechungen geklärt. Auch wenn es dafür keine Vorgaben gibt, sollte ein Governance-Meeting höchstens eine Stunde dauern, da es eine hohe Konzentration erfordert.

Die Agenda erstellen

Die Agenda kann bereits vor dem Meeting vorbereitet werden. Es besteht aber die Möglichkeit, kurzfristig (auch während des Meetings) Agendapunkte zu ergänzen. Jeder Teilnehmer kann Agendapunkte nennen. Auch hier wird während dem Erstellen der Agenda nicht diskutiert. In der Praxis hat es sich bewährt, die Agendapunkte mit einer (subjektiven) Bewertung der Dringlichkeit zu versehen und die Agenda dann in der Reihenfolge der Dringlichkeit abzuarbeiten.

Als Grundregel gilt: Wurde das Governance-Meeting von einem bestimmten Teilnehmer extra einberufen, haben dessen Agendapunkte Vorrang.

Die Agenda prozessieren

Während der Bearbeitung der einzelnen Agendapunkte stellt der Facilitator sicher, dass nur die Spannung des Einbringers des Agendapunktes bearbeitet wird. Jeder Agendapunkt wird im integrativen Entscheidungsprozess (der weiter unten im Detail beschrieben wird) bearbeitet.

Jede Spannung wird so lange bearbeitet, bis sie gelöst ist. Sobald die Spannung aus Sicht des Einbringers des Agendapunktes gelöst ist, wird der nächste Agendapunkt bearbeitet.

Eine Spannung kann sein:

- eine Erwartung, die ich an eine Rolle habe, die aber nicht explizit genug geregelt ist
- eine Unklarheit, welche Rolle für eine bestimmte Aufgabe verantwortlich ist
- eine Einschränkung, die mich am Bearbeiten einer Aufgabe hindert
- eine Idee, wie etwas besser gemacht werden könnte

Mögliche Wege zur Lösung einer Spannung können sein:

- eine neue Rolle anlegen
- eine bestehende Rolle mit zusätzlichen Verantwortlichkeiten ergänzen
- bestehende Verantwortlichkeiten von einer Rolle zu einer anderen Rolle verschieben
- eine bestehende Rolle entfernen
- eine Spielregel erstellen oder verändern

Der Secretary hält die getroffenen Vereinbarungen fest.

Die Abschlussrunde

Eine Abschlussrunde hilft dabei, kurz über das abgeschlossene Meeting zu reflektieren und kommende Meetings zu verbessern. Der Reihe nach kann jeder Teilnehmer mitteilen, wie er das heutige Meeting erlebt hat, was aus seiner Sicht positiv bzw. kritisch war und welche Dinge beim nächsten Meeting besser laufen sollten.

Wie funktioniert der integrative Entscheidungsprozess?

Wird eine Entscheidung im Team gemeinsam getroffen, wird sie in der Regel eher verstanden und dann auch eher eingehalten. Gruppendiskussionen über Probleme können aber sehr lange dauern und häufig werden viele verschiedene Lösungswege durchdiskutiert, aber dann aus Zeitmangel nicht mehr entschieden oder umgesetzt. Mit dem integrativen Entscheidungsprozess kann das Wissen des Teams genutzt, gleichzeitig aber eine rasche Entscheidung gefunden und umgesetzt werden.

Bei diesem Prozess stellt sich das Team folgende Fragen:

- Ist die gefundene Lösung gut genug, um sie auszuprobieren (und gegebenenfalls später nochmals anzupassen)?
- Würde uns die Annahme des Lösungsvorschlags schädigen oder zurückwerfen?

Standardablauf beim integrativen Entscheidungsprozess

Der Vorschlag

Der Vorschlagende beschreibt seine Spannung und macht einen Vorschlag, um sie zu lösen. Der Facilitator kann bei der Erarbeitung des Vorschlags helfen. Der Vorschlag muss nicht perfekt ausgearbeitet sein, aber dazu in der Lage sein, die Spannung zu lösen.

Klärende Fragen

Jeder kann Fragen stellen, um den Vorschlag besser zu verstehen – jedoch nicht um eine Meinung auszudrücken, da dies Diskussionen auslösen könnte. Der Vorschlagende kann die Fragen beantworten oder einfach sagen "Das ist noch nicht näher spezifiziert."

Die Reaktionsrunde

Nacheinander kann jedes Teammitglied seine Reaktion auf den Vorschlag teilen. Dabei können Bedenken ebenso vorgebracht werden wie Verbesserungsvorschläge. Doch auch hier muss der Facilitator darauf achten, dass nicht diskutiert wird.

Abändern und präzisieren

Der Vorschlagende kann optional seinen Vorschlag anpassen und/oder präzisieren, worum es ihm dabei geht (ebenfalls ohne Diskussion).

Einwandsrunde

Der Facilitator fragt nacheinander jede Person, ob sie Einwände gegen den Vorschlag hat. Der Facilitator hilft dem Einwandbringer dabei, herauszufinden, ob sein Einwand valide ist.

Ein Einwand ist nur dann valide, wenn der Vorschlag

- die Leistungsfähigkeit der Projektteams einschränkt, seinen Zweck zu erfüllen,
- eine spezifische neue Spannung erzeugt,
- auf bekannten Fakten beruht (damit kein Vorschlag lediglich aus Angst vor Veränderung abgelehnt wird)
- nicht mehr rückgängig gemacht werden kann (und dadurch ein Schaden angerichtet werden könnte, der nicht zu beheben wäre),

- eine Rolle des Einwandbringers einschränkt, oder aber
- eine grundsätzliche Regel des Unternehmens verletzt.

Weiterbehandelt wird nur ein valider Einwand. Alle validen Einwände werden gesammelt und in der Integrationsrunde bearbeitet.

Integration in den Vorschlag

Ein Einwand nach dem anderen wird integriert, indem der Vorschlag so verändert wird, dass er den Einwand und die ursprüngliche Spannung löst. Dazu beginnt der Einwandbringer mit einem Vorschlag, wie die Spannung gelöst werden kann. Damit ist der Einwandbringer gefordert, aktiv etwas beizutragen, statt in einer reinen Veto-Position zu verharren. Dies geht sogar so weit, dass der Einwand verworfen wird, wenn der Einwandbringer nichts zur Lösungsfindung beitragen will.

Nachdem alle Einwände integriert sind, wird die Einwandrunde wiederholt. Dadurch soll sichergestellt werden, dass durch einen neuen Vorschlag keine neue Spannung entstanden ist. Sobald keine (validen) Einwände mehr vorliegen, gilt der Vorschlag als angenommen.

Fazit

Auch wenn ein Unternehmen Holacracy nicht als seine Organisationsform nutzt, können ausgewählte Elemente im Projektalltag erfolgreich eingesetzt werden. Dadurch kann die Projektorganisation leichter erstellt werden und an neue Rahmenbedingungen schnell und einfach angepasst werden. Da die Projektteammitglieder dabei viel mitgestalten können, ist die Transparenz deutlich höher sowie der Teamgedanke gestärkt.

Die Entscheidungen können durch den Einsatz des Integrativen Entscheidungsprozesses beschleunigt und besser nachvollzogen werden. Einwände werden wertgeschätzt und dazu genutzt, bessere Entscheidungen zu treffen. Dabei wird aber immer beachtet, ob es sich auch um valide Einwände handelt, was ebenfalls den Teamgedanken stärkt. Koordinations-Meetings können besser strukturiert und die Transparenz im Projektgeschehen für alle Projektmitglieder deutlich erhöht werden.

Durch all diese Vorgehensweisen wird der Projektleiter spürbar entlastet und erhält die Möglichkeit, sich auf die wirklich relevanten Dinge im Projekt zu konzentrieren. Die Projektteammitglieder bekommen mehr Verantwortung und Mitgestaltungsmöglichkeiten, was ihre Motivation steigert. Zudem können Probleme früher erkannt und dadurch auch früher gelöst werden. Vor allem aber ist allen klar, woran gerade gearbeitet wird und wie man sich als Team gemeinsam unterstützen kann, um zu einem erfolgreichen Projektabschluss zu gelangen.

Agile Führung

Mit dem Leadership Canvas effiziente Teams gestalten

Management Summary

- Der Leadership Canvas ist ein Instrument, um schnell und einfach wesentliche Aspekte der Führung und Teamautonomie zu verbessern.
- Der Leadership Canvas ist in zehn wesentliche Themenblöcke aufgeteilt, deren Status Quo überprüft wird: Vision, Werte, Team, Entscheidungen, Stakeholder, KPIs, Regeln, Kommunikation, Blocker und Enabler.
- Das Team beurteilt mittels des Leadership Canvas zentrale Faktoren der Zusammenarbeit anhand von gemeinsam bearbeiteten Fragen.
- Damit werden Optimierungsbedarfe und Maßnahmen für alle Beteiligten transparent dargestellt und so die kontinuierliche Verbesserung erleichtert.
- In Retrospektiven kann der Leadership Canvas fortlaufend für die Weiterentwicklung der Teamzusammenarbeit genutzt werden.



Nicole Röttger

Geschäftsführerin Apiarista GmbH



Tal Uscher

Geschäftsführer Apiarista GmbH

Agile Führung unterscheidet sich erheblich von klassischer Führung. Aber was ist wichtig für die Führung von Teams, die nach agilen Prinzipien arbeiten wollen? Und was kann man als Führungskraft tun, um eine möglichst gute Zusammenarbeit mit und im Team zu fördern? In diesem Beitrag erhalten Sie Tipps, wie Sie einen optimalen Führungsrahmen für agile Teams entwickeln.

Für die Gestaltung des Führungsrahmens setzen wir den von uns entwickelten **Leadership Canvas** ein, der den Rahmen für die nachfolgenden Tipps bildet. Es ist ein Instrument, mit dem Sie sehr schnell die wesentlichen Aspekte von Führung und Teamautonomie erfassen, visualisieren und im spezifischen Kontext des jeweiligen Teams weiterentwickeln können.

Wie funktioniert ein Canvas?

Wie bei allen Canvas-Ansätzen ist auch beim Leadership Canvas alles Wesentliche auf einer Seite erfasst – so sind Zusammenhänge, Essenz und Widersprüche schnell zu erkennen. Der Canvas ist visuell in mehrere Themenblöcke aufgeteilt. Hinter jedem Themenblock verbergen sich unterschiedliche Fragenkataloge.

Was ist der Leadership Canvas?

Im Kontext der Führung stellen selbst erfahrene agile Teams, die z.B. nach Scrum arbeiten, fest, dass das Setzen des richtigen Handlungsrahmens kein Selbstläufer ist. Häufig geht es darum, wie gute Entscheidungen in effizienter Weise

getroffen werden können, wie diese kommuniziert werden und welche Regeln, dem Team tatsächlich helfen. Dabei zeigt sich, dass der Austausch zu Führung, Entscheidungen und Kommunikation häufig abstrakt, aufwendig und am Ende auch nicht effektiv ist.

Genau an dieser Stelle setzt der Leadership Canvas an, der die Ist-Situation mit seinen einzelnen thematischen "Bausteinen" sehr gut visualisiert und bei der Weiterentwicklung des Teams unterstützt. In diesen Bausteinen beschreiben Sie gemeinsam als Team **Vision** und **Werte**, die Sie erreichen bzw. nach denen Sie sich richten wollen und welches Verhalten sowie welche Art der Zusammenarbeit Sie anstreben.

Die Bausteine **Entscheidungen**, **Regeln**, **Kommunikation** und **KPIs** (Kennzahlen) zeigen auf, wie ein Team operativ funktioniert. **Team** und **Stakeholder** zeigen die Beteiligten mit ihren Funktionen und Rollen. **Enabler** und **Blocker** stellen die Stärken und Ressourcen sowie Barrieren eines Teams dar, die in der täglichen Arbeit sowohl positiven als auch negativen Einfluss haben können (Bild 1).

LEADERSHIP CANVAS Apiarista

Vision		Werte	
Team	Entscheidungen	Regeln	Kommunikation
Stakeholder	KPI	Blocker	Enabler

www.apiarista.de

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, CA 94105, USA.

Bild 1: Der Leadership Canvas und seine Bausteine

Wie setze ich den Leadership Canvas ein?

Der Canvas dokumentiert die Erkenntnisse für die jeweiligen Fragen der einzelnen Bausteine. Wir empfehlen, diese Fragen und Punkte in einen gemeinsamen Workshop mit dem Team zu klären, zu visualisieren und in der kontinuierlichen Verbesserung der Teameffizienz zu etablieren.

Alle Vereinbarungen und Verbesserungen hält das Team im Canvas fest. Der Canvas kann insofern dabei hilfreich sein, die Spielregeln des Teams transparent zu machen. Schon allein der Austausch darüber, wie das Team zusammenarbeiten will und welche Regeln dabei gelten sollen, unterstützt Transparenz und Verständnis der unterschiedlichen Perspektiven und Wahrnehmungen zu schaffen.

So füllen Sie den Canvas und die Bausteine aus

Vision



Werden Sie sich klar darüber, was Sie als Team erreichen wollen!

Verschaffen Sie sich und dem Team Klarheit darüber, wohin die Reise gehen soll und welche spezifischen Ziele für das Team bestehen. Finden Sie eine Antwort auf die Frage, was – neben dem Monatsgehalt – der innere Antrieb ist, diese Vision und Ziele zu verfolgen. Was ist die Basis Ihres Handelns als Team? Daraus entwickeln sich wichtige Treiber, auf deren Grundlage sich dann alle weiteren Aspekte festlegen und ableiten lassen.

Beispiele für Visionen / Ziele:

Aus der Perspektive einer Personalabteilung: Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen und dem Unternehmen lange erhalten bleiben.

Aus der Perspektive eines Businessteams: Wir wollen die Nr.1-Plattform für XYZ in Deutschland werden.

Aus der Perspektive eines Führungsteams: Wir wollen für unsere Mitarbeiter optimale Rahmenbedingungen schaffen, damit sie kontinuierlich sehr gute Arbeit leisten können.

Werte



Halten Sie fest, in welchem Wertesystem Sie zusammenarbeiten wollen!

Unserer Erfahrung nach führen nicht identifizierte Werteunstimmigkeiten zwangsläufig zu Teamkonflikten. Letztlich sind Werte in der Zusammenarbeit ein stetig präsent Thema, welches jedoch oft nicht ausreichend konkret verbalisiert wird. Um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, welches Wertekonstrukt ein Team verbindet und was allen in der Zusammenarbeit wichtig ist, braucht es jene Transparenz über das, was ein jeweiliger Wert für die Teammitglieder bedeutet und vor allem wie dieser im Arbeitsalltag ganz konkret aussieht. Um die Werte zu ermitteln, stellen wir den Teams im Wesentlichen drei Fragen:

- Welche Werte unterstützen, um die Kunden des Teams zufrieden zu stellen
- Welche Werte braucht das Team, um gut zusammenzuarbeiten
- Welche Werte sind jedem Teammitglied wichtig, um stolz auf die Teamleistung zu sein

Häufig können die Teammitglieder diese Werte nicht klar benennen. Hier ist es in der Moderation wichtig, die Werte hinter fachlichen Aussagen mit dem Team zu erarbeiten und mit Beispielen zu konkretisieren.

In einem von uns gecoachten Team war Zuverlässigkeit ein identifizierter Wert. Das Team wollte in seiner Arbeit und seinen Aussagen als zuverlässig wahrgenommen werden. In dem konkreten Fall war es dem Team besonders wichtig, dass an der Richtigkeit seiner Aussagen kein Zweifel besteht, weil z.B. gut recherchiert, korrekt aufgearbeitet und insgesamt qualitativ sehr sorgfältig gearbeitet wird.

In einem anderen Team war neben Leistungsbereitschaft auch Achtsamkeit ein wichtiger Wert. Für dieses Team war es wichtig, dass es den Mitgliedern und dem Team insgesamt gut geht und eine kontinuierlich ausgewogene Arbeitsbelastung herrscht. Die Konsequenz dieses Wertes war eine Veränderung des Planungsprozesses und damit verbundene Planungsregeln.

So erreichen Sie ein gemeinsames Verständnis im Projektteam

Eine erfolgreiche Projektarbeit ist nur möglich, wenn alle an einem Strang ziehen, das ist sicher jedem Projektleiter klar. Doch wie stellt man fest, ob ein gemeinsames Projektverständnis im Team vorhanden ist? Und wie lässt sich dieses fördern? Gero Lomnitz hat die wichtigsten Punkte dazu in einer Checkliste zusammengefasst. Diese helfen Ihnen dabei, im Team Konsens und Unterschiede systematisch herauszuarbeiten und gleichzeitig ein gemeinsames Verständnis zu schaffen ...

[zum Artikel](#)

Team



Sorgen Sie für Cross-Funktionalität in Ihrem Team!

Für die meisten Vorhaben braucht es unterschiedliche Kompetenzen. Wenn Sie also ein weitgehend selbstständig arbeitendes Team aufbauen wollen, welches ein Vorhaben mit möglichst wenig zeitraubenden Schnittstellen umsetzen kann, dann prüfen Sie es auf Cross-Funktionalität. Finden Sie heraus, ob Sie alle Kompetenzen an Bord haben, die es für die Umsetzung braucht und ob am Ende auch alle Klarheit darüber haben, was ihre jeweilige Rolle und Verantwortung ist. In der Praxis empfehlen wir, eine Übersicht der notwendigen Kompetenzen und des notwendigen Erfahrungsgrads zu erstellen. Möglicherweise können Sie nicht alle Kompetenzen abdecken. Daher ist es wichtig, die essentiellen Anforderungen zu kennen.

Vielfalt im Team erwünscht

Je nach Zielstellung brauchen Sie neben der fachlichen Cross-Funktionalität unterschiedliche Charaktere im Team. Beispielsweise ist es sinnvoll in einem Team, welches ein neues Geschäftsmodell entwickelt, einen Visionär aber auch einen kritischen Geist sowie einen Strategen und einen Praktiker zu haben. Vielfalt kann sehr hilfreich sein, jedoch nur dann, wenn die unterschiedlichen Typen "befruchtende" Wege der Zusammenarbeit finden. Mit Vielfalt im Team ist auch ein hohes Konfliktrisiko verbunden. Beispielsweise können sich der Visionär und der kritische Geist sich im Weg stehen, wenn jeder auf seiner Perspektive beharrt – der eine projiziert das Bild in die Zukunft

und der andere sieht die konkreten Probleme. Bereits am Anfang eines Projekts ist es deshalb wichtig aufzuzeigen, dass beide Perspektiven in einem solchen New Business Projekt sehr wichtig sind. Potenzielle Kommunikationsbarrieren sollten zudem sehr früh angegangen werden.

Kommunikation verstehen und bewusst gestalten mit dem Ich-Zustands-Modell

"Immer soll ich mich nach Dir richten – mit mir kann man es ja machen." Nicht immer kommunizieren wir im Projektalltag auf der Erwachsenenenebene. Dabei ist eine lösungsorientierte Kommunikation für den Projekterfolg entscheidend. Mit Hilfe der Transaktionsanalyse können Sie die Kommunikation in Ihrem Projektteam analysieren und bewusst steuern.

[> zum Artikel](#)

Regeln, Entscheidungen, Kommunikation



Schaffen Sie ein gemeinsames Verständnis zu Regeln, Entscheidungen und Kommunikationswegen!

Viel zu oft passiert es, dass man Entscheidungen trifft, die für andere nicht verständlich oder transparent sind. Daher ist es wichtig, festzulegen, wie Entscheidungen im Team getroffen werden. Da dies nicht für alle Entscheidungen gleich ist, empfehlen wir eine Kategorisierung nach Entscheidungstypen wie z.B. strategische Entscheidungen, Planungsentscheidungen usw.

Wichtig ist, dass alle notwendigen Beteiligten das gleiche Bild über die Entscheidungstypen haben und Sie dies deshalb im Canvas dokumentieren sollten.

Die Regeln stellen die impliziten und expliziten Spielregeln im Team dar. Diese können Aspekte wie Pünktlichkeit oder Dress-Code aber auch Meeting-Kultur umfassen. Wichtig ist dabei, dass diese im Team transparent – also im Canvas dokumentiert – sind und das Team auch voranbringen. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche. Wem nützen viele Regeln, wenn nur die Hälfte davon eingehalten werden kann?

Ebenso sollte abgestimmt werden, wie der Austausch vor, während und nach einer Entscheidung aussieht. Wie wird eine Entscheidung oder eine konkrete Regel kommuniziert? Festgehalten wird demnach welche Informationen in welcher Form zu welchem Zeitpunkt in die Organisation oder bestimmte Bereiche transportiert werden sollen.

Für Entscheidungsfindungen und Meetingkulturen lesen Sie auch die beiden Tipps [„3 Tipps zur Kommunikationskultur im selbstorganisierten Team“](#) und [„5 Tipps für die Meetingkultur selbstorganisierter Teams“](#).

Stakeholder



Vergessen Sie nicht, dass Ihr Team äußere Einflüsse hat!

Ein Team soll sich auf seine Arbeit konzentrieren können. Dennoch gibt es verschiedenste Stakeholder – sowohl außerhalb als auch innerhalb der eigenen Organisation –, die die Arbeit des Teams beeinflussen oder sogar Anforderungen an Arbeitsergebnisse stellen können. Hier ist es wichtig, im Team darüber Transparenz herzustellen und ggf. über Maßnahmen im Umgang mit verschiedenen Interessengruppen zu sprechen. Im Canvas werden die wichtigsten Stakeholder und ihre Interessen sowie die Konsequenzen für das Team erfasst. Bei sehr komplexen Stakeholder-Strukturen in einem ggf. politischen Umfeld kann das sehr wichtig sein für Priorisierungen und Kommunikationsanforderungen.

In einem recht komplexen Fall unterschieden wir nach Interessen der Stakeholder am Team und nach Interessen des Teams am Stakeholder. Zusätzlich bewerteten wir das Maß der potentiellen Einflussnahme. Hieraus konnten wir mehrere Gruppen ableiten, mit denen unterschiedlich intensiv und mit unterschiedlich viel Inhalt kommuniziert wurde.

Eine klassische **Stakeholderanalyse** kann Sie dabei unterstützen.

KPIs



Machen Sie die Erfolge messbar – so erkennen Sie Veränderung!

Woher wissen Sie, dass Ihr Team einen guten Job macht? Wie messen Sie, dass Ihr Team besser wird? Damit greifbar wird, wie sich die Zusammenarbeit im Team verbessert, sollten Sie die angestrebten Veränderungen mit Kennzahlen versehen. Dabei geht es nicht darum, ein ausgeklügeltes Kennzahlensystem zu erstellen. Sie sollten jeweils eine Antwort darauf haben, wie Sie nach Umsetzung einer Verbesserung erkennen können, dass Sie sich verbessert haben.

Häufig findet man bei Teams Ziele wie die Verbesserung der Planungszuverlässigkeit. Hier werden die geplanten mit den geschafften Aufgaben für einen spezifischen Zeitraum verglichen.

Wie Sie Motivation und Performance des Teams messbar machen

Bei der Projektdurchführung konzentrieren sich Projektleiter zu oft nur auf die Umsetzung der Inhalte. Das Teammanagement vernachlässigen sie dagegen. In Folge sinken im Projektverlauf häufig die Motivation und damit die Performance des Teams und es kann zu Verzögerungen und Qualitätseinbußen kommen. Um dies zu verhindern, sollte der Projektleiter die Motivation seines Teams im Auge behalten und bei Bedarf frühzeitig gegensteuern....



[zum Artikel](#)

Enabler und Blocker



Betrachten Sie Stärken als Team-Ressourcen!

Die **Stärken eines Teams (Enabler)** sind für die Leistungsfähigkeit und die Stabilität in Krisen besonders wichtig. Z.B. existierte bei einem von uns begleiteten Team eine große Vertrauensbasis. Als die Geschäftsführung die Sinnhaftigkeit des Teams in Frage stellte, war dies zwar insgesamt eine herausfordernde Zeit für das

Team, allerdings konnte es diese Herausforderung gemeinsam meistern. Unterstützend wirkte hier die Mischung des Teams bestehend aus sehr unterschiedlichen Menschentypen. Ein Teammitglied war ein ausgeprägter Analytiker, der Lösungsräume aufzeigen konnte. Ein weiteres Teammitglied moderierte sehr stark und motivierte. So sorgte der äußere Konflikt nicht dafür, dass die Teamstabilität gefährdet war. Es ist wichtig, sich dieser Stärken bewusst zu werden, um diese kontinuierlich auszubauen.

Meist werden jedoch **Blocker** zuerst wahrgenommen und bearbeitet. Was per se auch nicht falsch ist, da es wichtig ist, die Barrieren zu reduzieren. Wir erleben häufig, dass Teams zu viele Aufgaben vor sich haben und nicht priorisieren. Eine mögliche Ursache ist, dass sie von der Geschäftsleitung mit Ideen bombardiert werden. Es ist von der Geschäftsleitung gut gemeint und die Ideen sind im Einzelnen gut. Der Effekt ist aber, dass es keine klare Priorisierung im Team gibt und der Aufwand, jeder Idee nachzugehen und diese zu bewerten, im Verhältnis zur Umsetzungsquote enorm hoch ist. In solchen Fällen gilt es, einerseits diesen Stakeholdern transparent zu machen, welchen Aufwand und Kosten sie verursachen. Andererseits mit ihnen auszuhandeln, wie Kommunikations- und Entscheidungsprozesse und damit die Priorisierung zu erfolgen haben. Dies ist in der Regel kein einmaliger Vorgang, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der auch im Canvas entwickelt werden kann.

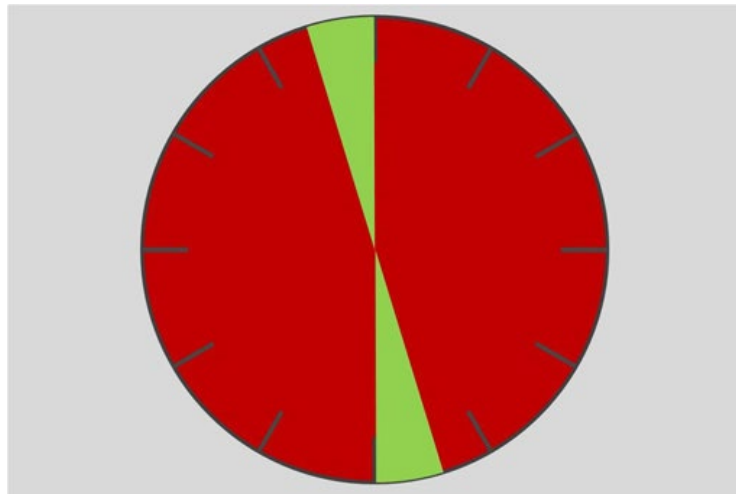
Verbessern Sie sich kontinuierlich!

Nutzen Sie den Leadership Canvas für eine regelmäßige Retrospektive zur Verbesserung der Leistung. Sie können mit Hilfe des Leadership Canvas einen standardisierten Termin gestalten, in dem Sie am Anfang anhand der KPIs und weiterer Faktoren prüfen, wie gut das Team performt. Gehen Sie dann in ein Brainwriting dazu, welche Blöcke im Canvas gut funktionieren und welche optimierungswürdig sind. Anschließend besprechen Sie die unterschiedlichen Wahrnehmungen im Team und definieren Maßnahmen für die wichtigsten optimierungswürdigen Punkte, die Sie bis zum nächsten Termin der Retrospektive umsetzen. Hier ist es wichtig, nur so viele und nur so große Maßnahmen festzulegen, wie Sie tatsächlich umsetzen können!

Fazit

In der agilen Führung arbeitet man mit Teamautonomie, Befähigung und Transparenz. Gleichzeitig geht es darum, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Mit dem Leadership Canvas haben Sie ein Instrument an der Hand, um die dafür notwendigen Rahmenbedingungen und die Zusammenarbeit mit Ihrem Team zu gestalten. Benutzen Sie den Leadership Canvas, um den Status Quo und ihren Zielzustand zu dokumentieren. Wir empfehlen, mindestens einmal im Quartal den erarbeiteten Leadership Canvas zur Reflektion im Team zu verwenden. Passen Sie den Leadership Canvas dann an und nehmen Sie sich Verbesserungen vor. Sie werden feststellen, dass Sie Ihr Team durch die offene und strukturierte Diskussion, die Visualisierung über den Canvas und durch die regelmäßige Hinterfragung des Status Quo, in großen Schritten verbessern.

Fokus und Pause



"Fokus und Pause" ist ein Werkzeug für das Zeit- und Selbstmanagement. Es erhöht die Arbeitsproduktivität durch Aufsplitten der Arbeitszeit in kurze Blöcke.

Einsatzmöglichkeiten

Die Arbeitsorganisation mit Zeitscheiben und kurzen Zwischenpausen kommt als Zeitmanagement-Methode überwiegend für Einzelpersonen zum Einsatz, ist allerdings ebenso für die Arbeit in Teams geeignet. Sie ist besonders dann hilfreich, wenn konzentriert an definierten Themen gearbeitet werden soll.

Besonders nützlich ist die Technik für Aufgaben, in denen definierte Arbeitsergebnisse abgeliefert werden sollen, z.B. bei Programmierern, Designern oder Autoren. Von den Konzepten der regelmäßigen Pausen und der konzentrierten Arbeit in festgelegten Zeitblöcken können auch Personen profitieren, die weniger klar definierte Arbeitsaufgaben haben.

Vorteile

- Steigerung der Produktivität
- Das Verhältnis von konzentrierter Arbeit zu erholsamen Pausen wird optimiert.
- Erhöhung der Konzentration auf eine definierte Aufgabe
- Begrenzung des Aufwands für zeitfressende Tätigkeiten
- Verbesserung der Aufwandsschätzung für eine Aufgabe

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Störungen lassen sich kaum vollständig vermeiden
- Aufgaben, die viel Interaktion mit anderen Personen erfordern, sind mit der Methode schwierig abzubilden.
- Die regelmäßigen Pausen können verhindern, in den "Flow"-Zustand zu kommen.
- Die starre Taktung in Arbeitseinheiten gleicher Zeitdauer kann dazu führen, dass kürzere Zeitlücken, z.B. vor festen Terminen, ungenutzt bleiben.

Ergebnis

- neu strukturierte und mit Aufwandsschätzungen versehene Aufgabenliste
- Arbeitsplan

Voraussetzungen

- Möglichkeit, Störungen während der Arbeitszeiten abzublocken
- Die Aufgabenstellungen sind vollständig beschrieben.
- Ausreichend langer Zeitraum zur freien Disposition

Qualifizierung

Die Methode ist von jedem sofort einsetzbar.

Benötigte Informationen

- Liste der zu bearbeitenden Aufgaben
- ggf. aktuell gepflegter Terminkalender

Benötigte Hilfsmittel

- Notizzettel und Stift oder vorbereitete Excel-/Word-Tabelle
- Kurzzeitwecker oder Timer-Software

Durchführung

- Schritt 1: Legen Sie die Länge von Fokus-Zeiten und Pausen fest!
- Schritt 2: Definieren, strukturieren und priorisieren Sie die Aufgaben!
- Schritt 3: Stellen Sie den Timer und arbeiten Sie konzentriert!
- Schritt 4: Machen Sie eine kurze Pause!
- Schritt 5: Arbeiten Sie in Zyklen!
- Schritt 6: Werten Sie die Ergebnisse aus!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Schritt 1: Legen Sie die Länge von Fokus-Zeiten und Pausen fest!

Legen Sie die Länge einer Fokus-Einheit fest, je nachdem, wie hoch Sie Ihre Konzentrationsspanne einschätzen. Auch wenn Sie glauben, eine Zeit von rund 40 Minuten konzentriert arbeiten zu können, sollten Sie die Methode auch mit einer kürzeren Zeitspanne von z.B. 20 oder 25 Minuten testen. Die Pause sollte mindestens fünf Minuten dauern.

Definieren Sie, wie viele Fokus-Zeiten in einem Arbeits-Zyklus sein sollen. Wenn Sie längere Zeitscheiben gewählt haben, genügen bereits drei Fokus-Zeiten, bei kürzeren Zeitspannen können Sie vier aneinanderreihen. Planen Sie nach einem Arbeits-Zyklus eine längere Pause von 10 bis 30 Minuten ein.

Schritt 2: Definieren, strukturieren und priorisieren Sie die Aufgaben!

Listen Sie alle Aufgaben auf, die Sie während des Arbeitstages (oder Arbeits-Zyklus') erledigen möchten. Priorisieren Sie diese Aufgaben, z.B. gemäß der **Eisenhower-Matrix**. Schätzen Sie, wie viele Zeitscheiben Sie für die einzelnen Aufgaben vermutlich benötigen werden.

Notieren Sie die Planung auf einem Blatt Papier oder in der Tabelle eines elektronischen Dokuments.

Schritt 3: Stellen Sie den Timer und arbeiten Sie konzentriert!

Stellen Sie Ihren Timer auf die gewählte Fokus-Zeit ein (z.B. 25 Minuten) und starten Sie ihn. Während der Timer läuft arbeiten Sie konzentriert an der geplanten Aufgabe. Vermeiden Sie Störungen und Unterbrechungen. Ideen oder Gedanken, die nichts mit der Bearbeitung der Aufgabenstellung zu tun haben, die Sie aber für wichtig halten, notieren Sie auf dem Notizzettel oder in Ihrer Tabelle. Wenden Sie sich anschließend sofort wieder der eigentlichen Aufgabe zu.

Schritt 4: Machen Sie eine kurze Pause!

Haken Sie Ihre erste Zeitscheibe auf der Liste ab und legen Sie eine kurze Pause von ca. fünf Minuten ein.

Stehen Sie auf und bewegen Sie sich. Sie profitieren am meisten von der Methode, wenn Sie sich in den Pausen für kurze Zeit von ihrem Arbeitsplatz entfernen.

Schritt 5: Arbeiten Sie in Zyklen!

Wiederholen sie die Folge von Arbeitszeit und Pause zwei oder drei Mal. Nach der letzten Fokus-Einheit legen Sie eine längere Pause von ca. 15-30 Minuten ein. Bild 1 zeigt einen typischen Arbeitszyklus mit drei produktiven Einheiten. Bei Zeitscheiben von 30 Minuten und Pausen von fünf Minuten ergibt sich so ein Arbeitszyklus von insgesamt 2 Stunden. Sie können mehrere dieser Zyklen aneinander reihen oder auch nur einmal pro Tag nach diesem Schema arbeiten. Zwei der Beispiel-Zyklen füllen z.B. genau einen halben Arbeitstag.

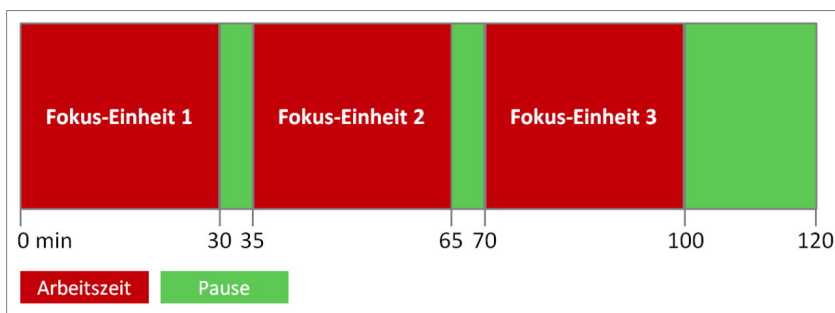


Bild 1: Beispiel für einen Arbeitszyklus gemäß der Methode "Fokus und Pause", bestehend aus drei Arbeitszeiten, drei kurzen Pausen und einer langen Pause.

Schritt 6: Werten Sie die Ergebnisse aus!

Prüfen Sie am Ende des Arbeitstages, wie viele Fokus-Einheiten Sie absolviert haben und ob die geplanten Arbeitsergebnisse vorliegen. Vergleichen Sie Soll- und Ist-Aufwände, damit Sie Ihre zukünftigen Schätzungen genauer vornehmen können.

Planen Sie am Ende des Tages Zeit dafür ein, die Notizen aufzuarbeiten und ggf. als neue Aufgaben für den Folgetag einzuplanen. Ein vorgefertigtes Arbeitsblatt (Beispiel s. Bild 1) kann Ihnen dabei helfen, ihre Arbeitszeit zu strukturieren.

Erledigt	Aufgabe	Fokus-Einheiten		Unterbrechungen und Notizen
		Soll	Ist	
✓	Aufgabe 1	2	2	Idee 1
✓	Aufgabe 2	4	5	Neue Aufgabe
	Aufgabe 3	2		
	...			

Bild 2: Beispiel für eine Notiztabelle zum Arbeiten mit Fokus und Pause.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Eisenhower-Matrix** – zur Kategorisierung und Priorisierung der Aufgaben
- **ABC-Analyse** – zur Priorisierung der Aufgaben

- **M.O.O.N.-Stepping** – zur Überwindung von inneren Blockaden und Hemmungen gegenüber bestimmten Aufgaben

Praxistipps

- Vermeiden Sie während der Fokus-Einheiten jegliches Multitasking.
- Sorgen Sie für eine möglichst ungestörte Atmosphäre.
- Verwenden Sie den Timer als Orientierung, aber lassen Sie sich von ihm nicht tyrannisieren: Sie müssen nicht sofort den Stift fallen lassen, sobald das Zeichen für eine Pause ertönt. Dennoch sollten Sie sich an den Rhythmus halten, damit sich die Wirkung der Technik entfalten kann.
- Nutzen Sie die regelmäßigen Pausen dazu, neue Ideen zu sammeln und die erarbeiteten Ergebnisse mit Abstand zu betrachten.
- Streben sie kein "Ganz oder gar nicht" an: Auch wenige Arbeitszyklen mit Fokus und Pause pro Woche können helfen, definierte Aufgaben konzentriert zu bearbeiten.
- Experimentieren Sie mit eigenen Zeiten! Finden Sie heraus, welche Kombination von Fokus- und Pausenzeiten für Sie optimal ist.
- Nicht jede Produktivitätsmethode ist für jeden geeignet. Wenn Ihnen "Fokus und Pause" nicht passend für Sie und Ihre Aufgabenstellung erscheint, hat es keinen Sinn, sie zwanghaft anzuwenden.

Varianten

Bei der Pomodoro®-Technik nach Cirillo sind die Zeitscheiben ("Pomodoros" genannt) fix auf 25 Minuten und die Pausen auf 5 Minuten festgelegt. Eine Arbeitssession umfasst vier "Pomodoros".

"The Pomodoro Technique®" und "Pomodoro®" sind eingetragene Markenzeichen von Francesco Cirillo.

Herkunft

Da die Aufmerksamkeitsspanne, d.h. der Zeitraum, in dem man sich vollständig auf eine Aufgabe konzentrieren kann, bei Erwachsenen bei rund einer halben Stunde liegt, empfehlen Lernpsychologie und Ergonomie, regelmäßig kurze Pausen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit einzulegen.

Ein festes Schema für den Wechsel von Arbeitszeiten und Pausen entwickelte Francesco Cirillo in den 1980er Jahren unter der geschützten Marke "The Pomodoro Technique®". Den Namen leitete er vom tomatenförmigen Kurzzeitwecker ab, den er während seines Studiums als Timer für seine Lernzeiten verwendete (italienisch Pomodoro = Tomate) (Cirillo, Francesco: The Pomodoro Technique, 2013).























Autorin

Andrea Windolph

Erstellt am: 28.02.2016

Flow Board (One-Piece-Flow Board)

Flow Board

AP	geplant	in Arbeit	in Review	fertig
A	 			 
...	  			 
Z	   	 		 

Das Flow Board verbindet Agilität mit der Theory of Constraints. Das Team plant und steuert seine Aufgaben selbstorganisiert mit Hilfe des Flow Boards so, dass es in den FLOW-Zustand kommt: Es arbeitet mit maximaler Effizienz kooperativ und motiviert die Aufgaben ab, da es nach dem Prinzip "One-Piece-Flow" vorgeht und Blockaden gezielt auflöst.

Einsatzmöglichkeiten

- Steuern des Arbeitsflusses in einem Projekt- oder Linien-Team, sodass die Aufgaben möglichst schnell mit hoher Qualität erledigt werden
- Identifizieren und Realisieren von Verbesserungspotentialen der Arbeitsorganisation hinsichtlich Durchlaufzeit und Durchsatz der Aufgaben

Vorteile

- Signifikant schnellere Erledigung der Aufgaben durch Kontrolle des Work-In-Progress' (WIP) auf Aufgaben-Ebene und klare Regeln für die Task-Definition
- Rasche Sichtbarkeit von Verzögerungen und Beschleunigungspotentialen durch Definition sehr kleiner Aufgaben und klare Kennzeichnung blockierter Tasks
- Ideale Basis für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Verbesserter Teamspirit und mehr Kooperation im Team, oft auch stärkere Selbstorganisation (weniger Führungsaufwand bei gesteigerter Leistung des Teams)

- Die übergeordnete Planung (z.B. ein Projektplan) kann übersichtlicher und weniger detailliert sein, da nur Arbeitspakete abgebildet werden müssen. Das Flow Board bildet die Detailebene innerhalb eines Arbeitspakets ab.
- Verbesserung der Berichts-Qualität, da die Status der Aufgaben und Arbeitspakete eindeutig erkennbar sind. Das Team kann besser prognostizieren, wie lange es voraussichtlich noch dauert, ein Arbeitspaket abzuschließen.
- Gesteigertes Vertrauen des Topmanagements in die Arbeitsleistung und Zuverlässigkeit des Teams

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Das Flow Board verbessert nicht die Termintreue eines Vorhabens, sondern optimiert lediglich lokal die Effizienz des Teams.
- Abhängigkeiten zwischen Aufgaben werden im Flow Board nicht abgebildet und müssen in einem geeigneten anderen Werkzeug gemanagt werden.
- Das Flow Board arbeitet mit den bestehenden Ressourcenzuweisungen. Ressourcenmanagement benötigt spezifische Methoden und Werkzeuge, z.B. für das Management von Engpassressourcen.
- Um den Status des Gesamtprojekts verfolgen zu können und die Termintreue gegenüber den Kunden sicherzustellen, wird ein separates Werkzeug (z.B. Projektplan) benötigt.

Ergebnisse

- Übersicht über die aktuellen und demnächst anstehenden Aufgaben des Teams, strukturiert nach Arbeitspaketen und Status-Information
- Visualisierung der blockierten Aufgaben und der beschlossenen Maßnahmen zum Auflösen der Blockade
- etablierter Prozess zur selbstorganisierten Aufgabenplanung und -steuerung des Teams

Voraussetzungen

- Bereitschaft aller Teammitglieder, gemeinsam ihre Aufgaben zu planen und sich auf das Prinzip des "One-Piece-Flow" einzulassen.
- Das Team sollte über einen längeren Zeitraum stabil sein, d.h. die Personalfuktuation im Team sollte sehr gering sein.
- Mitarbeiter dürfen nicht nach der Einhaltung von Zeitschätzungen oder Fertigstellungsterminen beurteilt / belohnt werden.

Qualifizierung

Das Flow Board kann von jeder Arbeitsgruppe ohne Vorkenntnisse eingesetzt werden. Es ist sowohl für hierarchisch geführte als auch selbstorganisierte Teams geeignet.

Benötigte Informationen

- Liste der bisher definierten Arbeitspakete und Aufgaben
- Liste bestehender Ressourcenzuordnungen
- Erfahrungswissen der Teilnehmenden, welche ungeplanten Aufgaben aktuell zu bearbeiten und künftig zu erwarten sind

Benötigte Hilfsmittel

- Eine freie Wandfläche, ein Whiteboard oder eine Pinnwand
- Haftnotizen oder Moderationskarten (in einer neutralen Farbe und blau) und Pinn-Nadeln
- Stifte
- rote und blaue Klebepunkte
- Alternativ: elektronisches Taskboard mit Swimlane-Funktionalität

Durchführung

- Schritt 1: Starten Sie gemeinsam mit dem Team!
- Schritt 2: Erstellen Sie die Struktur des Flow Boards!
- Schritt 3: Starten Sie mit den aktuell "in Arbeit" und "in Review" befindlichen Aufgaben!
- Schritt 4: Ergänzen Sie geplante und kürzlich erledigte Aufgaben!
- Schritt 5: Markieren Sie blockierte Aufgaben!
- Schritt 6: Prüfen Sie das Flow Board und vervollständigen Sie die WIP-Info!
- Schritt 7: Vereinbaren Sie mit dem Team die Flow Board-Regeln!
- Schritt 8: Steuern Sie Ihr Team effektiv und effizient mit einem täglichen Stand-Up!

Das Flow Board wendet die Prinzipien der Theory of Constraints auf das bekannte Kanban-Board an. Neu ist dabei die konsequente Limitierung des 'Work In Progress' (WIP-Limit) auf maximal eine Aufgabe in Bearbei-

tung pro Teammitglied. Bei Kanban-Boards und seine zahlreichen Varianten gibt es hingegen oft viele Prozessstufen mit jeweils einem eigenen Arbeitsvorrat. Dadurch wird nicht mehr erkenntlich, wie viele Tasks ein Teammitglied gleichzeitig bearbeitet.

Neu sind auch die Kennzeichnung von blockierten Aufgaben und ihre Auflösung durch eigene Aufgaben. Dadurch wird der WIP präziser dargestellt. Bei Scrum-Boards hingegen sieht man oft sog. "blocked areas", in denen Tasks gesammelt werden, die auf die Lösung eines Problems warten. Diese Tasks müssen aber genauso zum WIP gezählt werden, da sie Aufmerksamkeit und Arbeitszeit erfordern.

Der Fokus des Flow Boards liegt darauf, die Durchsatzgeschwindigkeit der Aufgaben zu erhöhen und Hindernisse für den Flow sichtbar zu machen. Es ist nicht Zweck des Flow Boards, Prozesse zu visualisieren.

Schritt 1: Starten Sie gemeinsam mit dem Team!

Organisieren Sie einen Workshop, an dem Sie und Ihr Team mindestens zwei Stunden unterbrechungsfreie Zeit haben, um das Flow Board gemeinsam aufzubauen. Es hat sich in unserer Erfahrung bewährt, das Taskboard gemeinsam mit dem Team aufzubauen und nicht alleine im Vorfeld.

Die erste Spalte "Arbeitspaket" sollte ca. eine Karte / Haftnotiz breit sein. Die Spalten "in Arbeit" und "in Review" sollten ebenfalls eher schmal sein. Bei kleinen Teams (ca. drei Personen) reicht es, wenn in diesen Spalten zwei bis drei Karten / Haftnotizen pro Zeile Platz finden. Den meisten Platz benötigen die Spalten "geplant" und "fertig".

Schritt 2: Erstellen Sie die Struktur des Flow Boards!

Strukturieren Sie das Flow Board von oben nach unten in einen "WIP-Infobereich" (WIP = Work In Progress) mit etwas Reserveplatz darunter, eine schmale Zeile für die Spaltenüberschriften und den restlichen Platz für die Zeilen ("Swimlanes"). Diese Swimlanes teilen Sie vertikal in fünf Spalten auf mit den Überschriften "Arbeitspaket", "geplant", "in Arbeit", "in Review" und "fertig" (auf Englisch üblicherweise "Story", "planned", "in progress", "in review" und "done"). Bild 1 zeigt diese Grundstruktur des Flow Boards. Die Spalten des Flow Boards dienen der Arbeitssteuerung und sollten nicht weiter unterteilt werden. Der Arbeitsprozess wird in den einzelnen Aufgaben und nicht in Form von Spalten abgebildet.

Die erste Spalte "Arbeitspaket" sollte ca. eine Karte / Haftnotiz breit sein. Die Spalten "in Arbeit" und "in Review" sollten ebenfalls eher schmal sein. Bei kleinen Teams (ca. drei Personen) reicht es, wenn in diesen Spalten zwei bis drei Karten / Haftnotizen pro Zeile Platz finden. Den meisten Platz benötigen die Spalten "geplant" und "fertig".

Schritt 3: Starten Sie mit den aktuell "in Arbeit" und "in Review" befindlichen Aufgaben!

Bitten Sie nun die Teammitglieder, für jede ihrer aktuellen Aufgaben eine Karte / Haftnotiz zu schreiben. Aktuelle Aufgaben sind: gerade bearbeitete Aufgaben, für heute geplante Aufgaben, anstehende Peer-Reviews

für die Ergebnisse anderer Teammitglieder. Rechts unten auf der Karte sollen sie die für die Durchführung verantwortliche Person notieren. Falls mehrere Teammitglieder gemeinsam an der Aufgabe arbeiten, soll nur die hauptverantwortliche Person benannt werden.

Datum:		Aktive Teammitglieder:		WIP:
Arbeitspaket	geplant	in Arbeit	in Review	fertig

Bild 1: Grundstruktur des Flow Boards

1. Gruppieren Sie gemeinsam die gesammelten aktiven Aufgaben in Arbeitspakete (größere Tasks, Releases oder Projekte, falls sie an mehreren kleinen Projekten ohne Arbeitspaketstruktur arbeiten).
2. Tragen Sie die Arbeitspakete nach Dringlichkeit sortiert in der Spalte "Arbeitspaket" von oben nach unten in die Swimlanes ein (dringlichstes AP oben). Ergänzen Sie bei Bedarf den Projektnamen.
3. Ordnen Sie alle identifizierten Aufgaben der richtigen Swimlane (dem jeweiligen Arbeitspaket) und der jeweiligen Spalte ("in Arbeit" oder "in Review") auf dem Flow Board zu (Bild 2).












Datum:		Aktive Teammitglieder:		WIP:
Arbeitspaket	geplant	in Arbeit	in Review	fertig
AP xxx Projekt 123		  		
AP yyy Projekt 456		  		
AP zzz Projekt 789		  		
Tagesgeschäft		 		

Bild 2: Flow Board mit aktiven Tasks

Schritt 4: Ergänzen Sie geplante und kürzlich erledigte Aufgaben!

Sammeln Sie mit dem Team für jedes Arbeitspaket (Swimlane) Aufgaben, die kürzlich (in den letzten ein bis zwei Arbeitstagen) abgeschlossen wurden und notieren Sie diese auf Karten / Haftnotizen. Ordnen Sie diese Aufgaben entsprechend in die Spalten "in Arbeit", "in Review" oder "erledigt" ein. Achtung: Möglicherweise sind sich bei einigen Aufgaben die Beteiligten uneinig, ob sie wirklich abgeschlossen sind, oder ob die Peer-Review noch nicht erledigt ist. Versuchen Sie, eine schnelle Zuordnung durchzuführen. Es ist motivierender, die Aufgabe zunächst in die Spalte "in Review" einzusortieren und später auf "erledigt" zu setzen als umgekehrt. Beugen Sie sich aber im Zweifelsfall der Meinung der Teammitglieder. Verschieben Sie inhaltliche Diskussionen auf einen Folgetermin, um den Flow Board-Aufbau nicht zu stören.

Überlegen Sie nun mit dem Team für jedes Arbeitspaket (Swimlane), welche weiteren Aufgaben noch erledigt werden müssen, um das Arbeitspaket abzuschließen. Schreiben Sie diese auf Karten / Haftnotizen und ordnen Sie diese in der jeweiligen Swimlane in der Spalte "geplant" ein (Bild 3).





































Datum:	Aktive Teammitglieder:			WIP:
Arbeitspaket	geplant	in Arbeit	in Review	fertig
AP xxx Projekt 123	   	  		  
AP yyy Projekt 456	    	  		   
AP zzz Projekt 789	     	  		 
Tagesgeschäft		 		

Bild 3: Flow Board mit allen Tasks

Schritt 5: Markieren Sie blockierte Aufgaben!

Prüfen Sie nun gemeinsam von rechts nach links und von oben nach unten alle Aufgaben in den Spalten "in Review" und "in Arbeit": Hindert etwas die Bearbeiter daran, die Aufgabe heute abzuschließen? Blockaden können z.B. fehlende Informationen, das Warten auf eine Entscheidung oder ein fachliches Problem sein. Wenn Sie eine Blockade (Englisch "blocker") gefunden haben, gibt es zwei Möglichkeiten: Das Team kann die Blockade selbst lösen oder sie muss eskaliert werden.

Blockaden, die das Team selbst lösen kann

Wenn die Blockade vom Team selbstständig gelöst werden kann, z.B. durch eine Rückfrage beim Kunden oder durch gegenseitige Unterstützung, dann markieren Sie diese Aufgabe mit einem blauen Punkt als blo-

ckiert. Überlegen Sie, was getan werden muss, um die Blockade aufzulösen. Der Clous beim Flow Board ist nun, dass diese Tätigkeit nicht der bestehenden Aufgabe zugeordnet wird, sondern dass daraus eine neue Aufgabe entsteht, die in der Planung nicht berücksichtigt war. Beschreiben Sie diese neue Aufgabe auf einer blauen Karte, so dass deutlich wird, welche Aufgaben (es können auch mehrere blaue Karten entstehen) erforderlich sind, um diese Blockade zu beseitigen.

Bis auf die Farbe ist die neue Aufgabe (auf Englisch auch "de-blocker task" genannt) genauso wie alle anderen Aufgaben zu behandeln. Rechts unten wird die verantwortliche Person eingetragen und die Karte kommt auf der Swimlane des Arbeitspakets entweder in die Spalte "in Arbeit" oder in die Spalte "geplant", je nachdem, ob sie bereits heute bearbeitet werden kann oder nicht.

Blockaden, die eskaliert werden müssen

Wenn die erkannte Blockade nicht vom Team selbst, sondern nur von Ihnen oder einer höheren Autorität im Unternehmen gelöst werden kann, kleben Sie einen roten Punkt auf die Aufgabe. Sie als Projektmanager bzw. Teamleiter sind für alle roten Blocker verantwortlich. Ihre Aufgabe ist es, diese rasch einer Lösung zuzuführen, damit das Team weiterarbeiten kann.

Für rote Blocker werden auf dem Flow Board des Teams keine Aufgaben erstellt, da das Team daran nicht arbeiten kann. Sie können aber für sich, idealerweise mit anderen Teamleitern und Projektmanagern gemeinsam, ein eigenes Flow Board für die Behebung roter Blocker einrichten. Je schneller und nachhaltiger Sie diese im Management lösen, desto produktiver und motivierter wird die gesamte Organisation. Es hat sich bewährt, auf Führungsebene täglich ein Stand-Up-Meeting durchzuführen (vgl. Schritt 8), um genau diese roten Blocker schnell lösen zu können.

Datum:	Aktive Teammitglieder:			WIP:
Arbeitspaket	geplant	in Arbeit	in Review	fertig
AP xxx Projekt 123				
AP yyy Projekt 456				
AP zzz Projekt 789				
Tagesgeschäft				

Bild 4: Flow Board mit Blockern

Keine Blockaden? Zu schön, um wahr zu sein!

Wenn Sie kaum oder keine Blockaden finden, dann sind Ihre Aufgaben wahrscheinlich zu groß dimensioniert. Bei einer Aufgabe, die zwei Wochen dauert, fällt es vergleichsweise nicht ins Gewicht, wenn man zwei

Tage auf eine Zuarbeit warten muss. Erst wenn die große Aufgabe in kleinere Aufgaben zerlegt wird, werden die Wartezeiten und Blockaden transparent und das entsprechende Beschleunigungspotential sichtbar.

Schritt 6: Prüfen Sie das Flow Board und vervollständigen Sie die WIP-Info!

Betrachten Sie nun gemeinsam das gesamte Flow Board: Gibt es eine gute Übersicht über den aktuellen Status der wichtigsten Aufgaben des Teams? Ist es vollständig oder fehlen zentrale Aufgaben oder Blocker? Wenn nein: ergänzen Sie was fehlt! Wenn ja: Gratulation, Sie haben ihr Flow Board aufgebaut!

Füllen Sie nun die "WIP-Info" oben am Taskboard aus:

1. Schreiben Sie das aktuelle Datum auf eine Karte / Haftnotiz und platzieren Sie diese oben links am Board.
2. Schreiben Sie das aktuelle Datum auf eine Karte / Haftnotiz und platzieren Sie diese oben links am Board.
3. Ermitteln Sie die Anzahl der heute für Aufgaben am Flow Board verfügbaren Teammitglieder, schreiben Sie diese ebenfalls auf eine Karte / Haftnotiz und platzieren Sie diese an der vorgesehenen Stelle am Board.

Datum: 30.10.2018		Aktive Teammitglieder: 10		WIP 13
Arbeitspaket	geplant	in Arbeit	in Review	fertig
AP xxx Projekt 123				
AP yyy Projekt 456				
AP zzz Projekt 789				
Tagesgeschäft				

Bild 5: Flow Board mit zu viel WIP

Wenn die Zahl neben "WIP" kleiner als die Zahl aktiver Teammitglieder ist: Super, der WIP ist unter Kontrolle! In den meisten Fällen werden Sie jedoch zum Start mehr Aufgaben im WIP haben als aktive Teammitglieder. In diesem Fall klären Sie mit den Betroffenen:

- Arbeiten sie an mehreren Aufgaben, weil sie bei einer Aufgabe aktuell nicht weiterkommen? Das bedeutet meist, dass die Aufgaben nicht hinreichend klein sind, damit Blocker transparent werden. Zerteilen Sie lange Aufgaben in kleinere Teile und identifizieren Sie die Blocker.
- Gibt es eine sinnvolle Reihenfolge der aktiven Aufgaben oder Aufgaben, die dringender als andere sind? Dann verschieben Sie nachgereichte und weniger dringende Aufgaben zurück in "geplant", damit das Team sich mit voller Kraft auf die übrigen, wichtigsten Aufgaben stürzen kann.

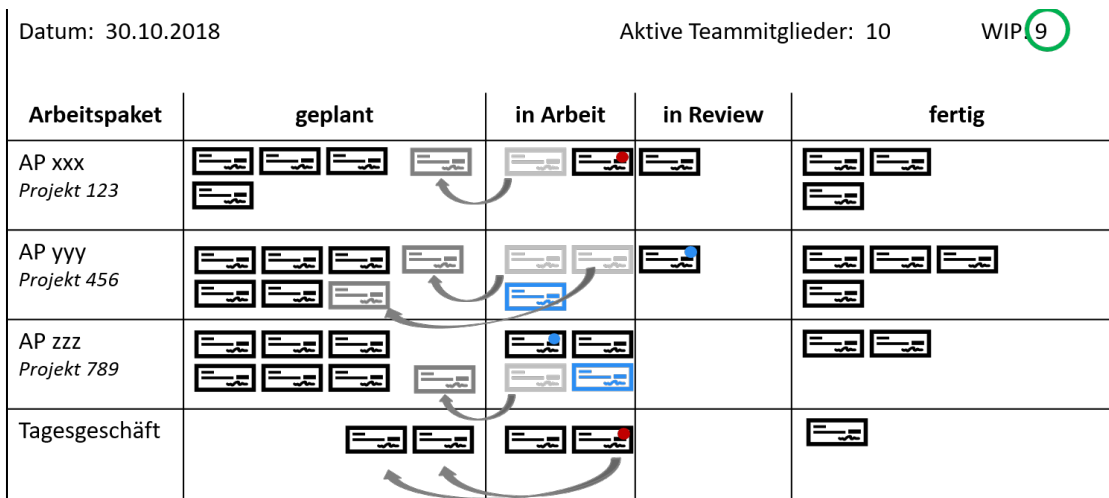


Bild 6: Flow Board mit angepasstem WIP

Schritt 7: Vereinbaren Sie mit dem Team die Flow Board-Regeln!

Nun geht es darum, das Flow Board zum beständigen Werkzeug für die Arbeitsplanung zu machen. Hierzu bedarf es einiger sehr einfacher Regeln, die aber sorgfältig zu beachten sind. Starten Sie mit den folgenden, bewährten Regeln. Im Laufe der Zeit können Sie diese auf Basis Ihrer Erfahrungen an die Bedürfnisse Ihres Teams anpassen.

- Der Teamleiter / Scrum Master / Projektmanager darf nur Arbeitspakete auf das Flow Board setzen, die vollständig vorbereitet sind. Das Team muss also direkt mit der Bearbeitung beginnen können. Beispiele für Startvoraussetzungen sind z.B.: das Vorgängerarbeitspaket ist abgeschlossen, die Spezifikationen sind vorhanden, alle benötigten Arbeitsergebnisse stehen bereit, die erforderlichen Werkzeuge (z.B. Testgerät) sind verfügbar. Die Startvoraussetzungen sollten Sie mit dem Team ermitteln und regelmäßig überprüfen.
- Jedes Arbeitspaket wird bei Start der Durchführung in kleinere Aufgaben zerteilt, die idealerweise in einem Tag oder weniger durchführbar sind.
- Jede Aufgabe hat eine verantwortliche Person, deren Name spätestens beim Verschieben der Aufgabe in "in Arbeit" auf der Karte / Haftnotiz der Aufgabe notiert wird.
- Es gilt der "One-Piece-Flow": Jede Aufgabe wird ohne Unterbrechung / Multitasking bearbeitet bis sie abgeschlossen ist. Ausnahmen sind ausschließlich Notfälle wie z.B. Produktionsstillstand oder Sicherheitsgefährdung. Wenn die Aufgabe abgeschlossen ist, nimmt sich das Team / die Person selbstständig die nächste Aufgabe am Board, in der Reihenfolge von rechts oben nach links unten (Begonnenes abschließen vor Neues starten). Hinweis: Dies funktioniert nur wirklich gut bei klein dimensionierten Aufgaben, denn dann können auch Anfragen von Kunden und Kollegen, die für den Flow der Gesamtorganisation essentiell sind, mit akzeptabler Antwortzeit zwischen zwei Flow Board Aufgaben bearbeitet werden.
- Es sollten zu jedem Zeitpunkt weniger Aufgaben aktiv sein ("in Arbeit" + "in Review") als Teammitglieder an diesem Tag Aufgaben des Flow Boards bearbeiten können.

- Die einzelnen Aufgaben haben keine Zieltermine! Sie werden, sobald sie an der Reihe sind, so schnell wie möglich erledigt. Zeitdruck zu machen, verlangsamt das Team nur und reduziert die intrinsische Motivation.

Schritt 8: Steuern Sie Ihr Team effektiv und effizient mit einem täglichen Stand-Up!

Ein tägliches Treffen mit dem Team vor dem Flow Board ("Daily Stand-Up") braucht nicht viel Zeit, hält die neuen Prozesse und Regeln aufrecht, verbessert die Synchronisation und reduziert Unterbrechungen im Tagesverlauf.

Das von uns empfohlene Stand-Up wird nicht wie im klassischen Scrum eingesetzt, um zu sagen, was fertig wurde und was gerade in Arbeit ist. Diese Informationen sind ja am Board offensichtlich und das Board wird laufend gepflegt: Während des Stand-Ups werden keine Karten verschoben! Stattdessen nimmt das Team die Feinabstimmung des Tages vor und klärt, wo Unterstützung nötig ist und wer dabei helfen kann, die Aufgabe abzuschließen. Der Fokus des Teams besteht darin, die WIP kleiner als die Anzahl aktiver Teammitglieder zu halten. Das Stand-Up wird meist ergänzt durch einen Bericht der Führungsebene über den Lösungsfortschritt der roten Blocker.

Hinweise zum Vorgehen

Das Stand-Up sollte ein Serientermin sein, der täglich zur selben Zeit am selben Ort vor dem Flow Board stattfindet. Eine Dauer von 30 Sekunden pro Teammitglied kann das Ziel sein. Die ersten paar Male dauert es meist länger, weil sich alle noch an das neue System gewöhnen müssen.

Das Board sollte aktuell sein, bevor das Stand-Up beginnt (d.h. Aufgaben in die richtige Spalte verschieben, im Fall einer Blockade mit Punkten markieren, etc.), sonst dauert das Stand-up sehr viel länger. Wenn Sie es im Meeting gemeinsam aktualisieren wollen, um gemeinsam das Erfolgserlebnis feiern zu können, eine Aufgabe nach "erledigt" zu verschieben, sind zwei Punkte wichtig:

- Der Aufgabenverantwortliche verschiebt selbst die Karte nach "erledigt". Generell aktualisieren die Aufgabenverantwortlichen die eigenen Aufgaben am Board. Ansonsten degeneriert das agile Stand-up schnell zum statischen "Frontalunterricht".
- Gehen Sie das Board von rechts oben nach links unten durch gemäß dem Grundsatz: Begonnenes fertigstellen vor Neues starten!

Aktualisieren Sie zum Start des Meetings die "WIP-Info". Im Fall von mehr WIP als aktive Teammitglieder hat die Reduzierung des WIP oberste Priorität:

- Konzentrieren Sie sich auf das "De-Blocking": Suchen Sie Lösungen für die (raschere) Behebung der bereits identifizierten Blocker.
- Stellen Sie "in Arbeit" befindliche Aufgaben zurück in "geplant".
- Zerteilen Sie aktive Aufgaben in kleinere Teile und stellen Sie noch nicht bearbeitbare Aufgabenteile zurück. Beispiel: Die Aufgabe, ein Softwarefeature zu programmieren, ist gerade aktiv. Aktuell wartet der Bearbeiter aber auf das Feedback des Kunden zur ersten Version, um danach die zweite Version zu pro-

grammieren. Transparenter ist das Board, wenn die Aufgabe aufgeteilt wird in "Version 1 programmieren" und "Version 2 programmieren auf Basis Kunden-Feedback". Damit ist klar: die erste ist bereits "erledigt", die zweite ist erst "geplant". Tatsächlich ist hier keine Aufgabe "in Arbeit".

- Suchen Sie mit dem Team nach nicht gekennzeichneten Blockern, markieren Sie diese und ergänzen Sie die Aufgaben zur Lösung der Blockaden. Zu viel WIP ist ein Indiz, dass Teammitglieder eine Aufgabe liegen lassen mussten, weil sie nicht weiterkamen, und daher eine neue Aufgabe zusätzlich gestartet haben.

Dann sind die Teammitglieder der Reihe nach dran:

- Wer hat wo Blocker und braucht welche Art der Unterstützung, um die Aufgabe abschließen zu können? Anschließend definieren Sie gemeinsam die nötigen blauen Aufgaben. Wenn es rote Punkte gibt, nehmen Sie die jeweiligen Themen zum Management-Stand-Up mit.
- Wie können Abstimmungen bzw. Unterstützung heute zeitlich so eingeplant werden, dass alle Teammitglieder möglichst viel konzentrierte, unterbrechungs-freie Arbeitszeit haben?

Ein Teammitglied, bei dem alles problemlos läuft, das also alle aktiven Tasks abgeschlossen hat oder demnächst abschließen wird und keine Schwierigkeiten im nächsten geplanten Task sieht, muss nichts sagen. Auch das spart Zeit im Stand-Up.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Kanban Light** – vereinfachtes Kanban-Board ohne Kontrolle des WIP
- **WSJF - Weighted Shortest Job First** – Methode zur Festlegung der Abarbeitsreihenfolge von Aufgaben
- **ABC-Analyse** – Methode zur Priorisierung von Aufgaben nach Wichtigkeit
- **Eisenhower-Matrix** – Methode zur Klassifizierung von Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit
- **Fokus und Pause** – Arbeitsweise zur konzentrierten Bearbeitung einer Aufgabe
- **Critical Chain Projektmanagement für ein Einzelprojekt** – übergeordnete Methode zum Managen des Projekts

Praxistipps

Nutzen für das Team: der FLOW-Zustand

Damit das Flow Board vom Team optimal benutzt wird, müssen die Teammitglieder darin einen Sinn für sich erkennen. Teammitglieder haben ein intrinsisches Interesse daran, Wert für sich, das Unternehmen und die Kunden zu schöpfen. Sie wollen möglichst viel in kurzer Zeit und guter Qualität leisten. Deshalb empfinden die meisten Menschen Hindernisse im Fluss als frustrierend.

Ein korrekt angewandtes Flow Board erzeugt automatisch Nutzen für das Team. Wenn die Teammitglieder über das Flow Board bewirken können, dass die auftretenden Hindernisse schnell und nachhaltig beseitigt

werden, dann entfällt der Frust, das Wirksamkeitsempfinden steigt und das Team kommt in den FLOW-Zustand (siehe dazu auch den folgenden Punkt "Geschwindigkeit im Umgang mit Blockern").

Anzahl Swimlanes / Arbeitspakete

Falls Sie ähnlich viele oder sogar mehr Swimlanes als Teammitglieder identifiziert haben, sollten Sie mit dem Team darüber nachdenken, ob Sie einzelne Arbeitspakete (Swimlanes) zugunsten dringenderer Arbeitspakete zurückstellen können. Es steigert das Erfolgserlebnis und die Motivation des Teams, wenn nicht nur Aufgaben, sondern auch ganze Arbeitspakete zügig abgeschlossen werden.

Geschwindigkeit im Umgang mit Blockern

Es ist zentral, dass Blocker schnell und nachhaltig gelöst werden, d.h. alles, was den Fluss in irgendeiner Weise stört. Jeder nachhaltig gelöste Blocker erzeugt einen schnelleren Arbeitsfluss – das Team kommt in den FLOW. Jeder nicht oder erst nach einiger Zeit gelöste Blocker demotiviert das Team und reduziert das Vertrauen in die Verantwortlichen. Bewährt hat sich dazu ein tägliches Stand-Up auf Führungsebene um die roten Blocker gemeinsam rasch zu lösen. Oft beschleunigt die Beseitigung eines roten Blockers gleich mehrere Teams.

Hinweis: Erstellen Sie eine Trendgrafik mit der Anzahl der blauen bzw. roten Blocker, die Sie beim Stand-Up täglich fortführen. Aus ihr können Sie erkennen, wie effizient die Beseitigung von Blockern funktioniert. Wenn z.B. die Zahl der roten Blocker von Woche zu Woche wächst, dann kann die Unternehmensführung nicht die erforderliche Unterstützung für das Projekt oder das Team leisten. In diesem Fall ist das Topmanagement gefordert, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Fordern Sie keine Termintreue – das verlangsamt die Arbeit nur!

Die Versuchung ist groß, jedem Arbeitspaket oder sogar einzelnen Aufgaben einen Zieltermin zu geben und die Termineinhaltung zu verfolgen, verspätete zu kritisieren und pünktlich fertiggestellte zu loben. Dies gibt ein Gefühl der Sicherheit.

Dies ist zum einen kontraproduktiv, weil Sie ein Konkurrenzgefühl zwischen den Teammitgliedern statt Teamspirit erzeugen. Zum anderen verlängert dies die tatsächliche Dauer meist anstatt sie zu verkürzen! Wenn nämlich Termine vereinbart werden, schaffen sich die Teammitglieder Zeitreserven für Unvorhergesehenes, um sicher zum gesetzten Termin fertig zu sein. Zeitreserven werden aber immer ausgenutzt, damit sie nicht transparent werden. Bei der nächsten Aufgabe könnten dann diese Reserven reduziert werden, sodass möglicherweise der nächste Termin in Gefahr ist.

Wenn ein Arbeitspaket länger dauert als erwartet, machen Sie klar, dass Ihnen bewusst ist, dass das dem üblichen Risiko in Projekten und dem Zufall geschuldet ist, nicht der mangelnden Anstrengung des Teams. Fokussieren Sie sich in der Kommunikation mit Ihrem Team auf die Zukunft und darauf, "so schnell wie möglich fertig werden unter den gegebenen Umständen". Widerstehen Sie der Versuchung, Ihre Teammitglieder mit Terminen "kontrollieren" und vergangenheitsbezogener Kritik "erziehen" zu wollen! Dadurch würde alles nur länger dauern und wertvolle Zeit ginge verloren.

Halten Sie sich streng an die Regel "One-Piece-FLOW"!

Der häufigste Fehler bei der Anwendung des Flow Boards (dies gilt auch für Scrum- bzw. Kanban-Boards) ist, dass ein Teammitglied mehr als eine zu erledigende Aufgabe zugewiesen hat. Das widerspricht dem Flow-Prinzip (One-Piece-Flow) und ist, da der Mitarbeiter ja nicht tatsächlich gleichzeitig an zwei Sachen arbeiten kann, zu viel Work-In-Progress für optimalen Flow. Meist werden beide Aufgaben dadurch später fertig.

Dass Teammitglieder mehr als eine Aufgabe aktiv haben (zu viel Work-in-Progress) ist manchmal Rest eines alten Gewohnheitsmusters, oft jedoch ein Symptom für ein tieferliegendes Problem der Organisation. Der größte Fehler ist, hiervor die Augen zu verschließen. In diesem Fall ist es wichtig, das Unternehmen als Ganzes zu sehen, das Problem zu identifizieren und zu beheben. Keinesfalls sollte der Druck und damit die Verantwortung für das Unternehmensproblem an das Team weitergegeben werden.

Halten Sie die maximale Aufgabengröße von einem Tag ein!

Es hat sich bewährt, die Größe aller Aufgaben systematisch so weit zu reduzieren, dass sie sicher innerhalb eines Tages abgeschlossen werden können. Dadurch werden Störungen im Fluss unverzüglich sichtbar und können so rasch wie möglich behoben werden. Das beschleunigt die Erledigung der Aufgaben und motiviert das Team.

Herkunft

Steve Tendon und Wolfram Müller entwickelten das Flow Board basierend auf ihren langjährigen Erfahrungen mit unterschiedlichen Methoden zur Arbeitsorganisation von Teams (Müller, Wolfram und Tendon, Steve: Hyper-Productive Knowledge Work Performance: The Tameflow Approach and Its Application to Scrum and Kanban (The Tameflow Hyper-productivity), 2015). Die Flow-Board-Methode verwendet zum einen Elemente von Scrum-, Kanban- und Swimlane-Boards, zum anderen Prinzipien der Theory of Constraints von Eliyahu Goldratt sowie Getting Things Done® von David Allen.

Autoren

Hannah Nowak
Wolfram Müller

Erstellt am: 07.10.2018

Change Matrix

	Change	Don't Change
+	3	2
-	4	1

Die Change Matrix ist ein einfaches Werkzeug, um mögliche Beweggründe für Widerstand gegen eine Veränderung zu identifizieren. Sowohl im geschäftlichen als auch im privaten Bereich ist sie universell einsetzbar. Die Methode eignet sich auch dazu, um eine Gesprächsmoderation zu strukturieren.

Einsatzmöglichkeiten

- Ursachen für Widerstand gegen eine Veränderung erkennen
- Moderation eines "Überzeugungsgesprächs"
- Auswirkungen einer Veränderung analysieren (auf sich selbst und auf andere Betroffene)
- Beurteilung eines Änderungsantrags
- Beurteilen von mehreren Handlungsoptionen
- Erstellen eines Business Cases für ein Projekt

Vorteile

- Die Methode hilft dabei, sich in die Position der Person zu versetzen, die gegen eine Veränderung Widerstand leistet. Sie erleichtert es so, anschließend eine gemeinsame Lösung zu finden.
- Sie strukturiert die Vorgehensweise und das aktive Abfragen der Vorteile des Status Quo und der Nachteile der Veränderung. Dadurch minimiert sie den Widerstand im Gespräch und fördert bei den beteiligten Personen die Bereitschaft, eine Lösung zu finden.

- Im Gegensatz zur Pro-und-Kontra-Liste berücksichtigt sie auch die Vor- und Nachteile des Ist-Zustands, d.h. des Verzichts auf Veränderung.
- Die Change Matrix ist einfach und schnell einsetzbar, v.a. im Vergleich zur Analyse mit der ausführlichen TOC-Methode "Ebenen des Widerstands".

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Im Gegensatz zur Methode "Ebenen des Widerstands" werden die Vor- und Nachteile nur angenommen. Es wird nicht logisch geprüft, ob sie tatsächlich realistisch eintreten werden.
- Die Change Matrix hilft nur dabei, die Widerstandsursachen zu identifizieren, nicht aber sie zu lösen.

Ergebnis

- Vor- und Nachteile der Veränderung aus Sicht der teilnehmenden Stakeholder
- Liste möglicher und / oder tatsächlicher Gründe der Stakeholder gegen die Veränderung
- Bei Anwendung in Gruppen: klares gegenseitiges Verständnis der individuellen Gründe für Widerstand und Bedenken, sowie der subjektiven Vorteile der Veränderung
- Individuelle Priorität bzw. Bedeutung der Vor- und Nachteile für die Stakeholder
- Erkenntnis über unterschiedliche oder sogar gegensätzliche Beurteilung der Vor- und Nachteile durch die Stakeholder.

Voraussetzungen

- Bereitschaft der Beteiligten, die unterschiedlichen Positionen unvoreingenommen und wertschätzend zu prüfen
- Offenheit der Beteiligten, ihre tatsächlichen Gründe zu benennen (keine "Hidden Agenda")

Qualifizierung

Die Methode erfordert keine besondere Qualifikation. Im Einsatz mit Gruppen und Großgruppen sind Moderationskenntnisse hilfreich.

Benötigte Informationen

- Informationen über die betrachtete Veränderung (Auswirkungsanalyse, evtl. Business Case)
- Fortschreibungen des Status Quo (z.B. Prognosen über Marktentwicklung)
- Wissen der Teilnehmenden

Benötigte Hilfsmittel

- Stift und Papier oder geeignete Bürosoftware (für Textverarbeitung, Tabellenkalkulation oder Präsentation)
- für Gruppenarbeit: Pinnwand, Filzstifte und Moderationskarten. Alternativ: Beamer und Präsentationssoftware
- Bei sehr großen Gruppen evtl. zwei zusammengestellte Pinnwände oder eine größere Moderationswand

Durchführung

- Schritt 1: Erstellen Sie die Struktur der Change Matrix mit ihren vier Quadranten!
- Schritt 2: Notieren Sie die Veränderung als Überschrift über der Matrix!
- Schritt 3: Füllen Sie das Feld "Don't Change / -" aus!
- Schritt 4: Füllen Sie das Feld "Don't Change / +" aus!
- Schritt 5: Füllen Sie das Feld "Change / +" aus!
- Schritt 6: Füllen Sie das Feld "Change / -" aus!
- Schritt 7: Wiederholen Sie die Schritte 3 bis 6 aus der Perspektive der anderen Person!
- Schritt 8: Lassen Sie die betroffenen Personen eine eigene Matrix ausfüllen!
- Schritt 9: Erarbeiten Sie Lösungen an den benötigten Stellen!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Jedes Projekt bewirkt eine Veränderung. In der Durchführung von Projekten aller Art kommt es immer wieder vor, dass Projektbeteiligte Widerstand gegen die mit dem Projektziel verbundenen Veränderungen leisten. Wenn Sie für ein Change-Projekt (Organisationsentwicklungsprojekt) verantwortlich sind, egal wie groß oder klein, begegnet Ihnen nahezu sicher Widerstand. Widerstand kann die Umsetzung eines Projekts extrem verzögern oder sogar zum Scheitern verurteilen.

Typische Beispiele für zunächst unverständliche Widerstände in Projekten können unter anderem sein:

- Anwender wollen eine neue, leistungsfähigere Software nicht einsetzen.
- Der Vertrieb setzt keinen Ehrgeiz in den Verkauf eines neuen Produkts.
- Effizientere Geschäftsprozesse werden nicht oder sehr fehlerhaft befolgt.
- Das Zusammenlegen zweier Organisationseinheiten führt zu heftigen Konflikten zwischen den Betroffenen.

Daher ist es zentral, die betroffenen Stakeholder möglichst früh – am besten noch vor Projektbeginn – von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderung zu überzeugen. Voraussetzung für das nachhaltige Überzeugen einer anderen Person ist das Erkennen ihrer Bedenken in Bezug auf die Veränderung – also zu verstehen, warum sie Widerstand leistet (oder leisten würde).

Beispiel: Familienumzug vom Land in die Stadt

Nehmen wir als einfaches, leicht nachvollziehbares Beispiel den Fall, dass Sie von einem Einfamilienhaus auf dem Land nach Berlin übersiedeln wollen. Ihr zwölfjähriger Sohn Max ist aber strikt dagegen. Anstatt ein Machtwort zu sprechen, wollen Sie ihn mit Hilfe der Change Matrix besser verstehen. Darauf aufbauend wollen Sie dann nach Lösungen suchen, um den Familienfrieden langfristig zu gewährleisten.

Schritt 1: Erstellen Sie die Struktur der Change Matrix mit ihren vier Quadranten!

Die Change Matrix (s. Bild 1) ist eine einfache 2x2-Matrix: Die beiden Zeilen stehen für Vor- und Nachteile (in Bild 1 durch Plus- und Minuszeichen symbolisiert), die beiden Spalten für die Option "Veränderung" (Change) und die Option "Beibehalten des Status Quo" (Don't Change).

Je nach Setting (Einzelperson, Dialog, Gruppenarbeit) bereiten Sie entsprechend passende Materialien vor. Sie benötigen, wenn Sie die Position einer anderen Person oder Gruppe verstehen wollen, insgesamt drei Matrizen: zwei für sich selbst zur Vorbereitung, sowie eine weitere, leere Matrix zur Erarbeitung im Gespräch oder Workshop. Bei Großgruppen kann es sinnvoll sein, eine größere Moderationstafel zu verwenden oder den Platz für die Matrix auf zwei, nebeneinanderstehende Pinnwände zu verteilen, um eine für alle lesbare Schriftgröße zu ermöglichen.

	Change	Don't Change
+		
-		

Bild 1: Struktur der Change Matrix

Beispiel

Für die Anwendung zu zweit zeichnen Sie auf drei karierten DIN A 4-Blättern jeweils das Schema der Change Matrix auf. Kennzeichnen Sie die Blätter mit jeweils einer der drei Perspektiven, in unserem Beispiel mit Sohn Max: "Ich", "Max aus meiner Perspektive", "Max".

Schritt 2: Notieren Sie die Veränderung als Überschrift über der Matrix!

Seien Sie dabei möglichst konkret: Was soll wohin verändert werden?

Mögliche Beispiele für Projekte sind:

- "SharePoint als Dokumentenablage für alle Projekte einführen."
- "Das neue Produkt „SpeciDraw“ in unser Produktportfolio aufnehmen."
- "Die Beschaffung mit einem digitalen Genehmigungsprozess beschleunigen."
- "Prozessmanagement und Projektmanagement zu einer Abteilung zusammenlegen."
- "Eine neue Tiefgarage für unsere Mitarbeiter bauen."
- "Die Maschine X2100 durch zwei Maschinen des Typs X400 ersetzen."

Beispiel

"Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen".

Dies schreiben Sie als Überschrift oben auf alle drei Blätter.

Schritt 3: Füllen Sie das Feld "Don't Change / -" aus!

Beginnen Sie nun rechts unten (Feld 1 in Bild 1) und benennen Sie die Ursache, warum Sie überhaupt die Lösung vorschlagen: Welche negative Situation in der Gegenwart motiviert Sie, überhaupt eine Veränderung zu wollen? Womit sind Sie aktuell unzufrieden, und erwarten, dass es durch die Veränderung besser wird? Oder auch: Welches Risiko besteht, wenn der Change nicht (rechtzeitig) gemacht wird?

Beispiele aus Projekten sind:

- SharePoint-Einführung für die Projektdokumentation: "Es gibt immer wieder Probleme bei Audits wegen nicht auffindbarer Projektdokumentation."
- Digitaler Genehmigungsprozess in der Beschaffung: "Der Unterschriftenrundlauf auf Papier dauert zwischen einer und sechs Wochen und ist immer wieder die Ursache für Projektverzögerungen."
- Neue Tiefgarage: "Es gibt Konflikte wegen zu wenig Parkplätzen am Betriebsgelände." "Die Anwohner beschwerten sich immer wieder, weil Mitarbeiter und Lieferanten ihre Privatparkplätze benutzen."

Beispiel

Die wichtigste Motivation für einen Umzug nach Berlin sind die langen täglichen Fahrzeiten zur Arbeit und zurück, sodass Sie kaum noch Zeit für Ihre Familie haben, kurz formuliert: "Ich habe kaum Zeit zuhause".

Schritt 4: Füllen Sie das Feld

"Don't Change / +" aus!

Welche positiven Elemente der Gegenwart sind durch den Change bedroht? Was mögen Sie an der Ist-Situation, was aber durch die Veränderung gefährdet sein könnte? Welche Vorteile bietet der Status Quo aus Ihrer Sicht für das Unternehmen oder die Organisationseinheit, die durch den Change verloren gehen könnten? Beispiele hierfür können sein:

- SharePoint-Einführung für die Projektdokumentation: "Die Projektordner sind ohne Schulung einfach zu benutzen. Unsere File-Server sind nur aus unserem Firmennetzwerk zugänglich und daher sehr sicher."
- Neue Tiefgarage: "Viele Mitarbeiter kommen wegen mangelnder Parkplätze mit den öffentlichen Verkehrsmitteln. Das ist gut für die Umwelt und wir haben sehr wenige Unfälle am Arbeitsweg."

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen

	Change	Don't Change
+		
-		Ich habe kaum Zeit zuhause.

Bild 2: Beispiel: "Don't change / -" – das Negative des Verharrens im Status Quo

Beispiel

Sie sind ursprünglich aufs Land gezogen, um näher an der Natur zu sein und einen eigenen Garten zu haben. Darauf müssen Sie in einer Stadtwohnung verzichten. Sie ergänzen das Feld rechts oben (s. Bild 3) entsprechend.

Schritt 5: Füllen Sie das Feld

"Change / +" aus!

Welches Ziel wollen Sie mit der Veränderung erreichen? Welche positive Wirkung erwarten Sie sich von der Veränderung? Wenn es einen Business Case für das Projekt gibt, dann können Sie hier den dort beschriebenen erwarteten Nutzen übernehmen. Beispiele für Nutzeffekte eines Projekts können z.B. sein:

- SharePoint-Einführung für die Projektdokumentation: "Zentral zugängliche, übersichtliche Projektdokumentation. Die Startseite jedes Projekts in SharePoint gibt einen besseren Überblick über das Projekt und den Inhalt der Ablage als ein Projektordner. Versionskontrolle und gleichzeitiges Arbeiten an einer Datei wird möglich. Auch den am Projekt beteiligten externen Lieferanten kann Zugang gegeben werden."

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen

	Change	Don't Change
+		Ich liebe meinen Garten. Ich bin gerne nahe an der Natur.
-		Ich habe kaum Zeit zuhause.

Bild 3: "Change / +" – (Das Positive des Status Quo, das durch den Change gefährdet ist)

- Neue Tiefgarage: "Zeitersparnis der Mitarbeiter durch nahes Parken. Verbesserung des Betriebsklimas durch Entfall der ewigen Parkplatzdiskussion. Freie Parkplätze können an Nachbarbetriebe vermietet werden."

Beispiel

Die neue Wohnung liegt in der Nähe Ihrer Arbeitsstelle, zu der Sie in zehn Minuten kommen. Sie sparen sich damit jeden Tag fast zwei Stunden Zeit, die Sie mit der Familie verbringen können. Tragen Sie diese Argumente in das Feld links oben ein (Bild 4).

Schritt 6: Füllen Sie das Feld "Change / –" aus!

Welche negativen Auswirkungen könnte die Veränderung haben? Wenn der Change umgesetzt wird, welche unbeabsichtigten, schädlichen Nebenwirkungen könnten eintreten? Auch diese Informationen finden Sie in einem evtl. vorhandenen Business Case. Negative Nebeneffekte eines Projekts können z.B. sein:

- SharePoint-Einführung für die Projektdokumentation: "Die Cloud-Lösung ist anfälliger für Hacker. Die Bearbeitung von Dateien in SharePoint ist zeitaufwendiger. Die Projektleiter könnten versucht sein, Projektdokumente zusätzlich auf ihrem PC zu speichern und nicht alles in SharePoint abzulegen, um Aufwand zu sparen."
- Neue Tiefgarage: "Der Pausenplatz neben Gebäude C muss entfernt werden. Die Mitarbeiter werden vermehrt das Auto für den Arbeitsweg benutzen, was das Risiko für Unfälle erhöht. Während der Bauzeit kommt es zu einer Beeinträchtigung der Mitarbeiter durch Lärm und Schmutz."

Beispiel

Das Stadtleben hat auch seine Nachteile: Lärm und Stress. Es könnte also sein, dass Sie in der Stadtwohnung schlechter schlafen. Tragen Sie diese Argumente in das Feld links unten ein (Bild 5).

Schritt 7: Wiederholen Sie die Schritte 3 bis 6 aus der Perspektive der anderen Person!

Nehmen Sie nun die Position der Person (oder der Gruppe) ein, die Sie überzeugen wollen und analysieren Sie deren Perspektive:

1. Welche negativen Aspekte der Ist-Situation der Person könnte die Veränderung beheben?
2. Welche positiven Elemente des Status Quo könnte die Person durch den Change verlieren?

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen

	Change	Don't Change
+	Viel kürzerer Arbeitsweg. Mehr Zeit zuhause.	Ich liebe meinen Garten. Ich bin gerne nahe an der Natur.
-		Ich habe kaum Zeit zuhause.

Bild 4: Change/+ (Die positiven Effekte der Veränderung)

3. Inwiefern würde die Person von der Veränderung profitieren?
4. Welche negativen Auswirkungen könnte die Veränderung auf diese Person haben?

Benutzen Sie dafür am besten ein separates Blatt Papier bzw. eine eigene Datei! Wenn Sie die Change Matrix nur für sich als Einzelperson verwenden, fahren Sie anschließend mit Schritt 9 fort. Wenn Sie andere Stakeholder mit einbeziehen, dient diese Matrix nur zu Ihrer Vorbereitung auf Schritt 8, in dem diese ihre eigene Change Matrix erstellen.

Beispiel

Füllen Sie die Change Matrix aus der Perspektive von Max aus. Versuchen Sie, sich in seine Situation zu versetzen und die vier Felder der Matrix aus seiner Perspektive auszufüllen. Auf diese Weise gewinnen Sie ein besseres Verständnis seiner Position und bereiten sich darauf vor, seine Argumente bewusst wahrzunehmen. Klar ist zum Beispiel, dass er seine Schulfreunde nicht verlieren will und dass er es toll findet, im Wald zu spielen. Als Vater halten Sie es auch für einen Vorteil, dass er in Berlin nicht mehr mit dem Auto gefahren werden müsste, sondern zu Fuß in die Schule und nach Hause gehen könnte (Bild 6).

Schritt 8: Lassen Sie die betroffenen Personen eine eigene Matrix ausfüllen!

Grundsätzlich können Sie auch mit den beiden selbst erstellten Matrizen weiterarbeiten. Allerdings ist die Gefahr sehr groß, dass Sie wichtige Gründe für die Widerstände gegen die Veränderung nicht erkannt haben oder falsche Annahmen getroffen haben. Wenn es irgendwie möglich ist, sollten Sie deshalb mit den betroffenen Personen einen kurzen Workshop (bei einer Einzelperson genügt ein Vieraugengespräch mit Stift und Papier) durchführen, in dem diese ihre eigene Sichtweise der Veränderung einbringen können.

Nur so können Sie sicher sein, dass Sie keine falschen Annahmen getroffen haben und gewinnen Einsicht in die tatsächlichen Beweggründe Ihrer Stakeholder. Gleichzeitig kann die konstruktive Zusammenarbeit bei der Erstellung der Matrix effizient dazu genutzt werden, Widerstände aufzulösen.

Für Vorbereitung und Durchführung des Workshops können Sie die Methode **Workshop** einsetzen.

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen

	Change	Don't Change
+	Viel kürzerer Arbeitsweg. Mehr Zeit zuhause.	Ich liebe meinen Garten. Ich bin gerne nahe an der Natur.
-	Der Lärm in der Stadt könnte mich stressen und meinen Schlaf stören.	Ich habe kaum Zeit zuhause.

Bild 5: Change/- (Mögliche negative Auswirkungen der Veränderung)

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen

	Change	Don't Change
+	Jeden Tag Papa-Sohn-Zeit. Sohn kann alleine in die Schule und nachhause gehen.	Schule und Freunde meines Sohnes sind hier. Der Wald ist der perfekte Spielplatz für Kinder.
-	Sohn könnte in der neuen Schule keine neuen Freunde finden.	Keine Papa-Sohn-Zeit unter der Woche.

Bild 6: Change Matrix aus der angenommenen Perspektive des Sohns

Vor dem Workshop bereiten Sie die Struktur der Change Matrix z.B. auf zwei Pinnwänden oder einer Meta-plantafel vor – schreiben Sie jedoch noch nichts hinein. Notieren Sie außerdem die Punkte aus der Matrix mit Ihrer persönlichen Sichtweise der Veränderung auf Karten. Verwenden Sie für jeden Punkt eine eigene Karte - behalten Sie diese jedoch für die Teilnehmenden unsichtbar bei sich.

Im Workshop erklären Sie als erstes kurz Ihr Ziel des Workshops: Die Perspektive der Teilnehmenden zu der Veränderung einzuholen, da Sie vermuten, wichtige Aspekte noch nicht zu kennen. Dann zeigen Sie die Struktur und Reihenfolge der Erstellung, am besten an einem einfachen, neutralen Beispiel.

Es gibt nun zwei Möglichkeiten: Sie können zuerst die eigene Position präsentieren (Variante A) oder diese zuerst zurückhalten und erst als Antwort auf die Position der Teilnehmenden präsentieren (Variante B).

Variante A: eigene Position als Ausgangslage

Wenn Sie sicher sind, dass Ihre Perspektive unter den Teilnehmenden bereits bekannt ist (weil sie z.B. weitgehend dem allgemein bekannten Business Case entspricht) und keine Diskussion zu den Punkten zu erwarten ist, lesen Sie zu Beginn Ihre vorbereiteten Karten der Reihe nach vor und befestigen sie diese als Ausgangslage im passenden Feld der Matrix.

Nun ist es Aufgabe der Teilnehmenden, entsprechend zusätzliche Aspekte aus ihrer jeweiligen Perspektive auf Karten zu notieren. Wichtig ist, dass auf einer Karte immer nur eine Aussage steht. Gehen Sie hierzu wieder feldweise in derselben Reihenfolge vor, d.h. als erstes behandeln Sie das Feld "Don't Change / -", und geben Sie den Teilnehmenden je nach Umfang des Projekts ca. fünf bis zehn Minuten pro Feld. Sammeln Sie die Karten ein und mischen Sie diese, um sie zu anonymisieren. Anschließend lesen Sie die Karten nacheinander vor und befestigen Sie diese im entsprechenden Feld der Matrix. Nach Möglichkeit gruppieren Sie ähnliche Aussagen bereits nebeneinander. Es ist wichtig, dass Sie die Aussagen weder bewerten noch diskutieren – nur Verständnisfragen sind erlaubt. Gehen Sie nun zum nächsten Feld bis die Matrix vollständig ausgefüllt ist.

Variante B: Start mit der Position der Teilnehmer

Wenn Sie erwarten, dass Ihre Perspektive Konfliktpotential birgt und Diskussionen auslösen könnte, dann heben Sie Ihre vorbereiteten Karten bis zum Schluss auf. Damit verhindern Sie, dass die intensive Diskussion über Ihre Punkte die Identifikation anderer Perspektiven verdrängt. Moderieren Sie also zuerst wie oben beschrieben das Ausfüllen der Change Matrix aus Sicht der Teilnehmenden. Zum Schluss ergänzen Sie in jedem Feld Ihre eigenen Karten – sofern die Aspekte noch nicht genannt wurden und relevant sind. Auch zu Ihren Punkten dürfen von den Teilnehmern Verständnisfragen gestellt werden.

Beispiel

Gehen Sie zu Ihrem Sohn und präsentieren Sie ihm zuerst Ihre eigene Perspektive. Lassen Sie dann Max auf einem leeren Blatt Papier (ohne ihm Ihre Sicht seiner Perspektive zu zeigen), seine eigene Perspektive darstellen. Hören Sie nur zu und stellen Sie Fragen! Widerstehen Sie der Versuchung, seine Einwände kleinzureden oder ihn in diesem Schritt zu irgendetwas zu überzeugen. Bild 7 zeigt, dass Max auch noch andere Gründe hat als Sie vermuteten.

Schritt 9: Erarbeiten Sie Lösungen an den benötigten Stellen!

Ja nachdem, ob die Veränderung bereits beschlossen ist oder ob sie noch hinterfragt werden kann, gibt es jetzt grundsätzlich zwei Möglichkeiten für das weitere Vorgehen:

Analysieren und Prüfen der vorgeschlagenen Veränderung

Wenn die Veränderung noch hinterfragt werden kann, prüfen Sie die Matrix der Teilnehmenden (die wohl wichtige Stakeholder sind, sonst hätten Sie sie nicht involviert) genau: Ziehen Sie in Betracht, dass die Veränderung vielleicht wirklich mehr Schaden anrichtet als sie Nutzen bringt und versuchen Sie (gleich gemeinsam in dieser Runde oder in der geeigneten Gruppe), eine alternative Lösung für das Problem zu finden.

Analysieren und Optimieren der beschlossenen Veränderung

Wenn die positiven Aspekte deutlich überwiegen oder die Entscheidung nicht mehr rückgängig gemacht werden kann, geht es alleine darum, wie Sie die negativen Auswirkungen der Änderung abschwächen oder verhindern und die verlorenen positiven Aspekte des Status Quo ausgleichen oder doch ermöglichen können. Diesen Schritt gemeinsam in der Gruppe zu machen ist zwar zeitaufwändig, aber dafür auch sehr motivierend und führt zu einer emotionalen Bindung der Beteiligten an die Lösung. Es ist sogar möglich, dass die Teilnehmer durch diesen Prozess von der Seite des Widerstands zu den Verfechtern der Veränderung wechseln.

Beispiel

Wenn Sie Max und seine Bedenken verstanden haben, können Sie beginnen, gemeinsam Lösungen für die kritischen Punkte zu suchen. Da die Entscheidung bereits getroffen wurde ist das Gesprächsziel, dass Ihr Sohn begeistert vom Umzug nach Berlin ist – suchen Sie also nach weiteren positiven Punkten, die er auch als solche sieht und Win-Win-Lösungen für die negativen Punkte in der Matrix: Was können Sie tun um das Positive des Status Quo zu behalten oder auszugleichen und die negativen Effekte der Veränderung verhindern oder abschwächen? Beachten Sie dabei, dass es effektiver ist, wenn Max selbst Lösungen vorschlägt und halten Sie sich selbst zurück. Stellen Sie dazu bevorzugt Fragen. Zum Schluss können Sie auf Basis des Erfahrenen auch Informationen liefern, die Max nicht wissen kann: Nachdem er gesagt hat, dass er den Sportunterricht in der Schule langweilig findet, können Sie ihm sagen, dass es in Berlin eine Mittelschule mit Schwerpunkt Sport gibt, die er besuchen kann, wenn er möchte.

Da die Change Matrix lediglich dazu dient, Argumente und Perspektiven zu identifizieren, benötigen Sie für diesen Schritt möglicherweise zusätzliche Werkzeuge zur Bearbeitung von komplexeren Konflikten, Problemen und Risiken. Die Ergebnisse der Change Matrix können Sie z.B. für folgende Methoden als Input verwenden:

- **Konfliktwolke**

Vom Haus am Land in eine Wohnung in Berlin umziehen

	Change	Don't Change
+	Ich bekomme einen eigenen Wohnungsschlüssel. Wir können öfter ins Kino gehen. Ich kann mein neues Zimmer cool einrichten.	Meine Freunde sind hier. Im Garten können wir Tischtennis spielen.
-	Ich könnte meine Freunde verlieren. Ich kenne niemanden in Berlin.	Ich mag meinen Geographielehrer nicht. Der Schulsport ist langweilig, wir spielen immer nur Fußball.

Bild 7: Die Change Matrix der betroffenen Person zeigt meist weitere wichtige Argumente auf.

- Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode
- Risikoanalyse
- Negativer Zweig

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Negativer / positiver Zweig** – ergänzende Methode, um die Plausibilität des Eintretens einer befürchteten negativen bzw. erhofften positiven Wirkung zu prüfen.
- **SWOT-Analyse** – ähnliche Methode, die die Dimensionen Chancen / Risiken sowie Innen / Außen untersucht.
- **Konfliktwolke** – ergänzende Methode, um Handlungsoptionen zu identifizieren und Win-Win-Lösungen zu finden.
- **Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode** – ergänzende Methode, um Win-Win-Lösungen zu finden
- **Risikoanalyse** – ergänzende Methode, um die negativen Aspekte genauer zu analysieren

Praxistipps

- Legen Sie ihrem Gesprächspartner niemals eine fertig ausgefüllte Matrix mit den von Ihnen vermuteten Beweggründen seiner Person vor – Sie provozieren damit nur zusätzlichen Widerstand. Erfragen Sie stattdessen die vier Felder anhand einer leeren Matrix oder im zwanglosen Gespräch und zeigen Sie damit aufrichtiges Interesse an der Perspektive der anderen Person. Machen Sie sich also die Mühe, sich vorab in die andere Person zu versetzen und deren Sicht der Dinge zu analysieren, aber gehen Sie davon aus, dass Ihre Analyse falsch ist – das ist die beste Grundlage für ein offenes, konstruktives Gespräch.
- Halten Sie sich auch bei der Präsentation an die Ausfüllreihenfolge: Intuitiv wollen Menschen als erstes die positive Wirkung ihrer guten Idee aufzeigen. Überzeugender ist es jedoch, zuerst von der Ist-Situation auszugehen und aufzuzeigen, was aktuell negativ ist und warum daher überhaupt eine Aktion nötig ist. Sonst bekommt man oft die Reaktion: "Es geht uns doch gut! Wozu verändern?" Bzw. "If it ain't broken don't fix it!"
- Wenn ein Stakeholder eine Alternative zu Ihrer Veränderung vorschlägt, können Sie einfach dieselbe Methode auch auf diesen Alternativvorschlag anwenden und damit die beiden Vorgehensweisen vergleichen.

Herkunft

Erfinder der Methode ist Dr. Eliyahu M. Goldratt (1947 - 2011), ein israelischer Physiker, Unternehmensberater und Autor. Er hat die Change Matrix Mitte der 1990er Jahre als Erweiterung der Pro-Kontraliste von Benjamin Franklin entwickelt. Durch die von Goldratt ergänzte zusätzliche Dimension des NICHT-Veränderns (Beibehaltung des Status Quo) können Entscheidungen verbessert und Widerstand gegen eine positive Veränderung besser verstanden und bearbeitet werden.

Autorin

Hannah Nowak

Erstellt am: 24.09.2017

Verantwortlichkeitsmatrix



Die Verantwortlichkeitsmatrix ordnet Projektaufgaben eindeutig Personen und Organisationseinheiten zu. Hierzu werden die Aufgaben oder Aufgabenbereiche den Beteiligten in einer Tabelle gegenübergestellt. In den Tabellenzellen legen Kurzcodierungen die Art der Verantwortlichkeit und Befugnis fest. Am weitesten verbreitet sind die vier Codes "R" für "Responsible", "A" für "Accountable", "C" für "Consulted" und "I" für "Informed".

Einsatzmöglichkeiten

- Zuordnung von Aufgaben und Projektbeteiligten bei Initiierung und Planung
- Analyse von Projektkommunikation und Projektrollen
- Erstellung des Kommunikationsplans.
- Grundlage für die Anforderung von Ressourcen durch die Projektleitung von der Linienorganisation.
- Input und Werkzeug für das Stakeholdermanagement
- Identifikation der verantwortlichen Person oder Organisationseinheit für Aufgabenbereiche, Arbeitspakete und Vorgänge
- Ermittlung des Zuständigkeitsbereichs und der Arbeitsbelastung einer Person oder Organisationseinheit innerhalb eines Projekts
- Identifikation von Rollenkonflikten (z.B. überschneidende Zuständigkeiten)

Vorteile

- Verantwortlichkeiten und Befugnisse im Projekt werden in einer einfachen und übersichtlichen Form dargestellt.
- Die Matrix stellt sicher, dass alle Projekteinhalte eindeutig einer verantwortlichen Person zugeteilt werden. Entscheidungen können dadurch zügig eingefordert und getroffen werden.
- Die Beteiligten können ihre Verantwortung nicht auf andere abschieben.
- Die klare Regelung von Zuständigkeiten erhöht das Engagement und die Motivation der Beteiligten.
- Potentielle Ressourcenüberlastungen werden frühzeitig erkennbar, noch bevor eine Termin- und Ressourcenplanung durchgeführt wird.
- Eine potentiell nachteilige Konzentration von Zuständigkeiten wird frühzeitig erkennbar.
- Die eindeutige Zuweisung von Verantwortlichkeiten vermindert Zuständigkeitskonflikte, insbes. zwischen Projekt- und Linienorganisation.
- Durch verschiedene Möglichkeiten zur Codierung lässt sich die Verantwortlichkeitsmatrix flexibel an das eigene Projekt anpassen.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Die Matrix wird schnell unübersichtlich, wenn zu viele Aufgaben oder Mitarbeiter aufgeführt werden.
- Große Tabellen sind sehr aufwendig zu pflegen, falls sich Projekteinhalte oder –beteiligte ändern.
- Die Methode ordnet zwar Beteiligten Aufgaben zu, die genaue Ausgestaltung der Rolle muss jedoch zusätzlich in Form einer Rollenbeschreibung erfolgen.
- Die Verantwortlichkeitsmatrix hilft nicht dabei, bestehende Dysfunktionen (z.B. mangelndes Vertrauen oder Scheu vor Verantwortung) in einem Team zu überwinden.

Ergebnisse

- Tabelle mit Zuordnung von Projektbeteiligten zu Aufgaben
- optional: (aktualisierte) Rollenbeschreibungen

Voraussetzungen

Eine grobe Projektplanung (Ebene Arbeitspakete oder Produkte) wurde durchgeführt und das Projektmanagement-Team wurde zusammengestellt.

Qualifizierung

Die Methode selbst erfordert keine besondere Qualifikation. Für das Zuordnen von Verantwortlichkeiten ist Erfahrung in der Personalführung empfehlenswert.

Benötigte Informationen

- Projekthinhalte / Projektstrukturplan (Aufgabenbereiche, Arbeitspakete, Vorgänge, Produkte)
- Liste der Projektbeteiligten
- optional: Rollenbeschreibungen (wenn bereits vorhanden)

Benötigte Hilfsmittel

- elektronisch: Software zur Tabellenverarbeitung oder Textverarbeitung
- per Hand: Whiteboard / Flipchart und entsprechende Stifte

Durchführung

- Schritt 1: Definieren Sie Arten und Codierungen der Verantwortlichkeiten!
- Schritt 2: Listen Sie die Projektaufgaben auf!
- Schritt 3: Identifizieren Sie die Projektbeteiligten!
- Schritt 4: Ordnen Sie die Verantwortlichkeiten zu!
- Schritt 5: Analysieren und optimieren Sie das Ergebnis!
- Schritt 6: Informieren Sie die Stakeholder über ihre Rollen!

Schritt 1: Definieren Sie Arten und Codierungen der Verantwortlichkeiten!

Überlegen Sie, welche Arten von Verantwortlichkeiten in Ihrem Projekt Anwendung finden sollen. Hierbei können Sie sich an der in Tabelle 1 dargestellten RACI-Formel orientieren. Diese Codierung ist weit verbreitet und ist Namensgeber für das Synonym "RACI-Matrix".

Codierung	Erklärung/ Leitfrage
Responsible	Wer ist für die Ausführung der Aufgabe verantwortlich?
Accountable	Wer ist für das Ergebnis der Aufgabe verantwortlich bzw. wer gibt es frei? An wen berichten die Responsible-Beteiligten?
Consulted	Wer ist Experte und kann zur Ausführung der Aufgabe befragt werden?
Informed	Wer wird über den Arbeitsfortschritt der Aufgabe informiert?

Tabelle 1: Traditionelle RACI-Codierung

Erweiterte Formel	Erklärung/ Leitfrage
RACIQ	Zusätzliche Rolle "Quality Review": Wer prüft die Einhaltung der Qualitätsanforderungen?
RACI- VS	Zwei weitere Rollen zur Freigabe von Arbeitsergebnissen: Verifier : Wer prüft die Erfüllung der Anforderungen? Signatory : Wer gibt die Entscheidung des Verifiers frei?
RASCI	Zusätzliche Rolle "Support": Wer trägt zur Erfüllung der Aufgabe bei?
CAIRO / RACIO	Zusätzliche Rolle "Out of the Loop" / "Omitted" zur Straffung der Kommunikation im Projekt: Wer ist bewusst nicht an der Aufgabe beteiligt und wird nicht informiert?

Tabelle 2: Varianten der RACI-Codierung

Die Tabellen 3 bis 9 listen eine Reihe weiterer Formeln auf, die unterschiedliche Schwerpunkte legen:

Codierung	Erklärung/ Leitfrage
Driver	Wer sitzt am Steuer des Gesamtprojektes?
Approver	Wer trifft Entscheidungen und gibt Arbeitsergebnisse frei?
Contributor	Wer erledigt die Aufgabe?
Informed	Wer wird über Entscheidungen und Fortschritte informiert?

Tabelle 3: DACI-Formel als Abwandlung der RACI-Formel

Codierung	Erklärung/ Leitfrage
Responsible	Wer besitzt die übergeordnete Verantwortung für die Aufgabe?
Expert	Wer ist Experte und kann zur Ausführung der Aufgabe befragt werden?
Work	Wer erledigt die Aufgabe?
Approver	Wer trifft Entscheidungen und gibt Arbeitsergebnisse frei?

Tabelle 4: REWA-Formel als Variante der RACI-Formel

Codierung	Erklärung/ Leitfrage
Perform	Wer ist für die Ausführung der Aufgabe verantwortlich?
Accountable	Wer ist für das Arbeitsergebnis verantwortlich? An wen berichten die Performer?
Control	Wer kontrolliert die korrekte Ausführung und hat ein Vetorecht?
Suggest	Wer darf Hinweise zur Aufgabe geben bzw. bei der Ausführung unterstützen?
Inform	Wer wird über Entscheidungen und Fortschritte informiert?

Tabelle 5: PACSI-Formel für Projekte mit weiteren mitspracheberechtigten Stakeholdern

Codierung	Erklärung/ Leitfrage
Responsibility	Wer sorgt dafür, dass die Aufgabe erledigt wird?
Authority	Wer trifft Entscheidungen und gibt Arbeitsergebnisse frei?
Task	Wer erledigt die Aufgabe?
Support	Wer trägt zur Erfüllung der Aufgabe bei?
Informed	Wer wird über Entscheidungen und Fortschritte informiert?

Tabelle 6: RATSI-Formel mit Fokus auf Durchführung der Aufgaben

Codierung	Erklärung/ Leitfrage
Approve	Wer darf Entscheidungen fällen?
Recommend	Wer darf Lösungsalternativen für eine Entscheidung vorschlagen?
Consulted	Wer wird im Entscheidungsprozess um Rat gefragt?
Informed	Wer wird über Entscheidungen und Fortschritte informiert?

Tabelle 7: ARCI-Formel mit Fokus auf Entscheidungsprozessen

Codierung	Erklärung/ Leitfrage
Recommend	Wer darf Lösungsalternativen für eine Entscheidung vorschlagen?
Agree	Wer bestätigt die Vorschläge des Recommend-Beteiligten als zweite Meinung?
Perform	Wer ist für die Umsetzung nach Treffen der Entscheidung verantwortlich? Diese Rollen sollten möglichst früh konsultiert werden.

Input	Wer stellt Daten und Fakten zur Verfügung, um den anderen Beteiligten eine Entscheidung zu ermöglichen?
Decision	Wer ist letztendlich der finale Entscheider?

Tabelle 8: RAPID®-Formel zur Steuerung von Entscheidungsprozessen. RAPID® ist eine eingetragene Marke von Bain & Company.

Codierung	Erklärung/ Leitfrage
Information	Wer wird über die Entscheidung / den Fortschritt informiert?
Beratung	Wer darf seine Expertise einbringen und mitreden?
Zustimmung	Wessen Zustimmung vor einer Entscheidung ist notwendig?
Entscheidung	Wer trifft Entscheidungen und gibt Arbeitsergebnisse frei?
Durchführung	Wer erledigt die Aufgaben nach der Entscheidung?

Tabelle 9: IBZED-Formel mit deutschsprachiger Codierung

Sie können auch weitere Verantwortlichkeiten definieren, die für Ihre spezielle Projektorganisation passen. Anregungen hierfür bietet Ihnen die folgende Liste:

- Mitarbeiter mit Entscheidungsbefugnis
- Mitarbeiter mit Mitspracherecht
- Weisungsbefugter Mitarbeiter
- Verantwortlicher Linienmanager
- Mitarbeiter mit Überwachungsaufgaben
- Zwingend zu konsultierender Berater
- Optionaler Berater

Achten Sie aber darauf, nicht zu viele Verantwortlichkeiten zu definieren, um die Matrix nicht zu kompliziert werden zu lassen!

Schritt 2: Listen Sie die Projektaufgaben auf!

Erstellen Sie eine leere Tabelle. Die in Schritt 1 definierten Codes stellen Sie als Legende dar.

Listen Sie nun die Projektaufgaben untereinander als Zeilenüberschriften auf. Orientieren Sie sich hierbei z.B. an Ihrem Projektstrukturplan, in dem die Projekteinhalte definiert wurden.

Eine Verantwortlichkeitsmatrix kann für verschiedene Aggregationsebenen erstellt werden. So kann eine übergeordnete Matrix für das Gesamtprojekt und detailliertere Versionen für Teilbereiche des Projekts erstellt werden.

Das folgende Beispiel (Bild 1) wendet die allgemeine RACI-Formel an und zeigt eine grobe Matrix auf Basis der Teilprojekte:

Aufgaben							
Vorstudie							
Machbarkeitsstudie							
Produktentwicklung							
Pilotproduktion							
Produkttests							
Projektmanagement							

R Responsible
A Accountable
C Consulted
I Informed

Bild 1: Projektaufgaben (Teilprojekte) als Zeilenüberschriften

Schritt 3: Identifizieren Sie die Projektbeteiligten!

Die Projektbeteiligten werden als Spaltenüberschriften in die Matrix eingetragen. Hierbei können Sie entweder Projektrollen oder die Namen konkreter Mitarbeiter verwenden. In der Praxis findet sich eine allgemeine Verantwortlichkeitsmatrix mit Projektrollen häufig im unternehmensweit gültigen Projektmanagement-Handbuch. Für jedes Einzelprojekt wird die Matrix mit den konkreten Namen der Beteiligten gefüllt.

In Bild 2 wurden allgemeine Projektrollen als Spaltenüberschriften eingetragen.

Rollen							
Aufgaben	Lenkungsreis	Projektmanager	Teamleiter Analyse	Teamleiter Technik	Programmierer	Designer	Techniker
Vorstudie							
Machbarkeitsstudie							
Produktentwicklung							
Pilotproduktion							
Produkttests							
Projektmanagement							

R Responsible
A Accountable
C Consulted
I Informed

Bild 2: Leere Verantwortlichkeitsmatrix mit Aufgaben und Rollen

Schritt 4: Ordnen Sie die Verantwortlichkeiten zu!

Füllen Sie nun die Schnittpunkte / Zellen der Matrix aus. Gehen Sie die Arbeitsaufgaben nacheinander durch und tragen Sie ein, welche Beteiligten wofür verantwortlich sind. Vergeben Sie den dazu passenden Code.

Orientieren Sie sich an folgenden Richtlinien:

- Pro Zeile sollte nur ein Beteiligter der Ergebnis-Verantwortliche sein (A – Accountable).
- Pro Zelle können auch mehrere Codes hinterlegt werden, wenn beispielsweise ein Beteiligter sowohl die Aufgabe ausführt (R – Responsible) als auch der Ergebnis-Verantwortliche ist.
- Nicht jede Zelle muss ausgefüllt sein: Nicht jede Rolle muss an jedem Teilbereich des Projekts beteiligt sein.

Bild 3 zeigt eine fertig ausgefüllte Matrix.

Rollen \ Aufgaben	Lenkungs-kreis	Projektmanager	Teamleiter Analyse	Teamleiter Technik	Programmierer	Designer	Techniker
Vorstudie	I	A	R			C	
Machbarkeitsstudie	I	A	R	C	C	R	
Produktentwicklung	I	I	C	A	R		R
Pilotproduktion	I	I		A	R		R
Produkttests	I	I	R	A	R		R
Projektmanagement	A	R	C	C			

R Responsible

A Accountable

C Consulted

I Informed

Bild 3: Verantwortlichkeitsmatrix mit eingetragenen Codes

Die Matrix wird anschaulicher, wenn die Verantwortlichkeiten farbig hervorgehoben werden (siehe Bild 4). Dies funktioniert allerdings nur dann gut, wenn Sie sich pro Zelle für maximal einen Code entscheiden.

Rollen \ Aufgaben	Lenkungs-kreis	Projektmanager	Teamleiter Analyse	Teamleiter Technik	Programmierer	Designer	Techniker
Vorstudie	I	A	R			C	
Machbarkeitsstudie	I	A	R	C	C	R	
Produktentwicklung	I	I	C	A	R		R
Pilotproduktion	I	I		A	R		R
Produkttests	I	I	R	A	R		R
Projektmanagement	A	R	C	C			

R Responsible

A Accountable

C Consulted

I Informed

Bild 4: Farbig formatierte Verantwortlichkeitsmatrix

Schritt 5: Analysieren und optimieren Sie das Ergebnis!

Nur selten gelingt eine Verantwortlichkeitsmatrix auf Anhieb. Je größer die Tabelle, desto höher die Wahrscheinlichkeit für unvollständige oder fehlerhafte Eintragungen. Die folgende Analyse hilft Ihnen dabei, diese Einträge zu finden und ggf. anzupassen.

Analysieren Sie die Matrix nach den in Tabelle 10 aufgeführten Kriterien sowohl horizontal (Zeilen) als auch vertikal (Spalten).

Horizontale Analyse

Matrix-Inhalt	Kontrollfrage
Viele R's	Müssen wirklich so viele Personen beteiligt sein?
Keine R's oder A's	Wer erledigt die Aufgabe? Wer ist verantwortlich für das Ergebnis?
Mehr als ein A	Wer ist wirklich dafür verantwortlich?
Viele C's und I's	Müssen wirklich alle einbezogen werden?

Vertikale Analyse

Matrix-Inhalt	Kontrollfrage
Viele R's	Ist der Beteiligte überlastet?
Keine Leerräume	Ist der Beteiligte überlastet?
Keine R's oder A's	Ist der Beteiligte für das Projekt wirklich wichtig?
Viele A's	Liegt die Verantwortlichkeit auf der richtigen Ebene oder kann sie nach unten delegiert werden?

Tabelle 10: Prüfkriterien für die ausgefüllte Verantwortlichkeitsmatrix

Prüfen Sie abschließend auf viele leere Zellen: Eine große Anzahl leerer Zellen deutet auf fehlende Stakeholder hin.

Schritt 6: Informieren Sie die Stakeholder über ihre Rollen!

Eine Verantwortlichkeitsmatrix spielt nur dann ihre Stärke aus, wenn alle Beteiligten ihre Rollen kennen und annehmen. Sorgen Sie dafür, dass die Rollen klar definiert sind und sich jeder Beteiligte seiner Aufgaben bewusst ist.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Rollen-Canvas** – ergänzende Methode zur visuellen Rollenbeschreibung
- **Stakeholdermanagement** – liefert die Liste der Projektbeteiligten
- **Projektstrukturplanung** – liefert die Liste der Arbeitspakete

Praxistipps

- Erstellen Sie eine Hierarchie: Um unübersichtliche und große Tabellen zu vermeiden, verwenden Sie eine übergeordnete Verantwortlichkeitsmatrix und schlüsseln Sie diese später auf.
- Erarbeiten Sie die Verantwortlichkeitsmatrix im Team! Dies stellt die Vollständigkeit sicher und erhöht das Rollenverständnis.
- Trotz der vielen Möglichkeiten zur Codierung: Vergeben Sie nicht zu viele Codes und vermeiden Sie auf diese Weise eine schwer lesbare Matrix.
- Die Methode spielt ihre Stärken besonders dann aus, wenn die Einträge analysiert werden und auf eine möglichst sinnvolle Balance der Verantwortlichkeiten im Projekt geachtet wird.
- Eine Aufgabe sollte immer genau einen Verantwortlichen haben. Halten Sie sich das Bild eines Autos mit keinem Fahrer oder zwei Fahrern am Steuer vor Augen!
- Zu viele Beteiligte an einer Aufgabe deuten auf langwierige Prozesse und überflüssige Arbeit hin – schauen Sie an diesen Stellen genauer hin!
- Für schnelle und übersichtliche Aufgaben kann der Durchführende gleichzeitig der Verantwortliche sein (R und A in der RACI-Formel).
- Zu viele Berater (C in der RACI-Formel) können Aufgaben verzögern.
- Zeilen und Spalten können selbstverständlich vertauscht werden.

Herkunft

Die Verantwortlichkeitsmatrix wird in der Projektmanagementliteratur und gängigen Projektmanagement-Standards erwähnt. So wird sie z.B. im PMBOK® Guide des PMI als RAM (Responsibility Assignment Matrix) mit der Variante RACI beschrieben.

Autor

Andrea Windolph
Erstellt am: 27.08.2017