



# Session 2

## Gute Agile Arbeit unterstützen Selbstcheck, verteilte Teams und Tools

Dennis Hurrelmann CAS  
Azuka Mordi Uni Hohenheim  
Judith Neumer ISF München  
Dr. Manuel Nicklich FAU  
Prof. Dr. Sabine Pfeiffer FAU



# Verteilte agile Projektarbeit in der Softwareentwicklung

## Anforderungen, Herausforderungen und Lösungswege

Judith Neumer

Abschlussstagung diGAP, 30.01.2020, Berlin

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

BETREUT VOM



**PTKA**  
Projektträger Karlsruhe  
Karlsruher Institut für Technologie



Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.



TransWork



Förderschwerpunkt  
Arbeit in der  
digitalisierten Welt

# Verteilte agile Projektarbeit in der Softwareentwicklung

Zwei Fragen bewegen die agile Community seit langem:

Kann verteilte Teamarbeit agil organisiert werden?

„Ja, wenn Methode angepasst wird!“

(Cho et al. 2007, Sutherland et al. 2009)

Können agile Methoden eine Lösung für Herausforderungen bei verteilter Teamarbeit sein (z.B. zeitliche, geographische, sozio-kulturelle Distanz)?

„Ja, wenn Methode konsequent angewandt wird!“

(Gloger 2013)

Empirisch eindeutig:

- relevanter Teil agiler Teams arbeitet in verteilten Settings
- bekannte Probleme verteilter Projektarbeit zu beobachten hinsichtlich Kooperation, Koordination, Integration (Wissensbestände, Strukturen)

# Verteilte agile Projektarbeit - Anforderungen

Agiles Arbeiten braucht Selbstorganisation – Selbstorganisation braucht...

...Erfahrungswissen über:

- agiles Arbeiten (wie funktioniert Agil?)
- KollegInnen (Expertise, Persönlichkeit, Erfahrungswissen) und Teamstruktur

...gemeinsame Sprache:

nicht nur Kommunikationssprache, sondern auch Interpretation von Worten und Aussagen

*„Zum Beispiel es ist auch interessant, wie unterschiedlich das Verständnis von Agil in [Nebenstandort] und in [Hauptstandort] ist. Wir lesen dasselbe Manifesto, denselben Scrum-Guide und verstehen trotzdem ganz verschiedene Sachen. Was bedeutet für uns ein sich selbst organisierendes Team? [...] Das taucht immer und wieder auf. Und damit kämpfen wir auch täglich, wöchentlich, ja.“*

# Verteilte agile Projektarbeit - Anforderungen

...Synchronisation – zeitlich und inhaltlich:

nicht nur Arbeitsteilung, sondern gemeinsames Arbeiten

*„Ich meine ob zwei Wochen [für einen Sprint] zu kurz ist, oder wir einfach so wenig Erfahrungen mit diesem agilen Ansatz haben, weiß ich nicht. Aber manchmal ist es so, dass jeder an seinem Teil arbeitet, seiner Aufgabe. Und am Ende ist es schwierig, das integriert zu bekommen in diesen zwei Wochen.“*

Räumliche Verteilung macht Erwerb und Austausch von Erfahrungswissen, Entwickeln einer gemeinsamen Sprache und Synchronisation schwierig – warum?

# Herausforderungen – auf den ersten Blick

Technische Probleme bei Nutzung digitaler Kommunikations- und Kollaborationstools:

- Ausfälle
- eingeschränkte Flexibilität etc.

Sprachliche Vermittlung:

- evtl. kommuniziert ein Teamteil nicht in Muttersprache
- Übersetzung bzw. Vermittlung von Kundenanforderungen

Unterschiedliche Arbeitsrhythmen:

- standortübergreifende Koordinierung von Meetings, Calls etc.
- längere Antwortzeiten

# Herausforderungen – auf den zweiten Blick

Digital vermittelte Kommunikation (Skype, Chat, Mail etc.) ist...

- notwendig
- eröffnet enorme Möglichkeiten
- gern genutzt

...aber kein Ersatz, sondern Ergänzung unmittelbarer Kommunikation:

*„Das merkt man, wenn man länger nur durch Skype spricht. Dann geht es ein bisschen entfernt. Und dann ... Ja, da haben wir eine Kluft zwischen den zwei Seiten. Und das muss man persönlicher [besprechen] und nicht durch Skype persönlich, sondern ich muss nach [Hauptstandort] gehen und mit ihnen persönlich sprechen, weil sonst irgendwie verliert man was.“*

Was ist das, was man da verliert?

# Herausforderungen – auf den zweiten Blick

## Implizite und explizite Informationen und Klärungen:

*„Dieselben Wörter heißen für uns unterschiedliche Dinge. Und das heißt, wenn wir das nicht sofort klären und da ist die weite Entfernung... Also wir sind von [Hauptstandort] zu weit weg, der Kommunikation schadet es schon. Was man merkt im Zimmer und der täglichen Kommunikation merkt man durch Skype, wenn wir 30 Minuten lang sprechen, nicht so viel.“*

## Missverständnisse und Unzufriedenheit klären:

*„Wenn wir das nicht regeln, baut sich das auf und dann: ‚Ja, ich rufe die nicht an, weil die sagen dann so und so und so und so.‘ Und dann fangen wir an zu denken, dass wir nicht ein Team sind, sondern sie sind die [am Hauptstandort] und wir sind die [am Nebenstandort]. Und dann, ja, besprechen wir uns eher hier und dann entscheiden wir für uns.“*

## Gespür für KollegInnen, deren Aussagen und Handlungen entwickeln:

*„Manchmal mit den Nachrichten weiß man nicht, ob das irgendwie so ein bisschen böse gemeint war oder doch nicht, oder ob der genervt ist oder nicht. Und wenn man da vor Ort ist, dann kennt man schon einen Menschen, ‚Ach, der ist einfach so‘ oder ‚Das ist bei ihm normal‘, man fühlt die Person besser.“*

→ Kommunikation in laufenden Prozessen

# Herausforderungen – auf den zweiten Blick

## Selbstorganisation unter Gleichen – Interaktion auf Augenhöhe

Teammitglieder an Nebenstandorten werden überwiegend zurückhaltender und passiver wahrgenommen als Teammitglieder an Hauptstandorten...

*„Die anderen Entwickler in [Nebenstandort] bringen sich sehr, sehr wenig ein, was auch vielleicht kulturell bedingt ist. Das haben wir mehrfach immer mal wieder versucht anzugehen, [...] so ‚Hey, eure Meinung ist wichtig, eure Argumente, euer Blickwinkel ist entscheidend! Das sind Themen, da haben wir keine Ahnung davon, da müsst ihr was bringen!‘ Ich hab das Gefühl, das ist kulturell bedingt [...] es ist ein bisschen zäh.“*

...nur eine Kulturfrage?

# Herausforderungen – auf den zweiten Blick

## Selbstorganisation unter Gleichen – Interaktion auf Augenhöhe

Wie steht es um...

- Verteilung agiler Rollen?
- Kontakt zum Kunden?
- Kontakt zu Führungskräften und Top-Management?
- Verteilung interessanter/herausfordernder/prestigeträchtiger Aufgaben?
- unterschiedliche Gehaltsstrukturen!

Explizite und implizite Macht- und Interessensungleichheiten – die im Arbeitsprozess latent oder manifest eine Rolle spielen

# Lösungswege

Agile Methoden und Instrumente sind hilfreich...

Agile Meetingformate:

- direkte Kommunikation
- regelmäßiger Austausch

Selbstorganisation in Rollen:

- keine Weisungsbefugnisse
- gemeinsame Entscheidungen
- Scrum Master als institutionalisierte Selbstbeobachtung

...aber nicht ausreichend

Probleme digital vermittelter Kommunikation/Kooperation und Ungleichheit der Standorte bleiben bestehen!

# Lösungswege

## Erfahrungswerte gelungener verteilter agiler Arbeit

Selbstbestimmter und flexibler Einsatz und Wechsel technischer Tools

Gemeinsamkeiten herstellen:

- gemeinsames Produkt, gemeinsame Ziele zusammen in den Blick nehmen
- gemeinsame Erfolge gemeinsam feiern

Persönlichen Kontakt herstellen und festigen:

- wechselseitige individuelle Besuche vor Ort
- Teamtreffen

## Erfahrungswerte gelungener verteilter agiler Arbeit

*Also am Anfang vom Projekt war es so, dass die User Stories entgegengenommen worden sind [am Nebenstandort], man das gelesen hat und sich überlegt hat, ‚Was würde ich denn da jetzt rein interpretieren?‘. Und wenn es fertig war, ist ein Ergebnis von [Nebenstandort] nach [Hauptstandort] gekommen. Und wir haben uns nur angeschaut und gesagt, ‚Das ist doch gar nicht, was wir erwartet haben!‘ Da wurde halt wirklich nach Satzzeichen entwickelt, also das genaue Wort, buchstabengetreu. Und dann kommt es halt auf die Interpretation des Textes an. Text ist immer interpretierbar. [...] Mittlerweile kennen wir uns aber schon besser, das ist ein ganz, ganz wichtiger Faktor im Projekt. Die Leute besuchen sich. Also wir haben ab und zu Kollegen aus [Nebenstandort] zu Gast, man hat sich mal gesehen, man hat mal ein Bier miteinander getrunken. Und dann kommen plötzlich auch Nachfrage-Mails oder dann macht man halt öfter mal eine Videokonferenz miteinander oder dann skypt man halt öfter mal miteinander und redet über die Dinge und fragt, ‚Meinst du das wirklich so?‘, und hat auch keine Angst mehr, nachzufragen, wie jetzt ein „und“ oder ein „oder“ gemeint ist, ob das wirklich hart ist oder doch nicht oder logisch oder nicht logisch. Solche Sachen, ja! [...] Das ist extrem wichtig. Also es ist nicht nur irgendein Faktor, das ist meiner Meinung nach vielleicht sogar der wichtigste Faktor, wenn es um die gute Zusammenarbeit geht.“*

Im persönlichen Kontakt entsteht:

- Erfahrungswissen: Wie arbeiten wir agil? Wie denkt der Kollege?
- gemeinsame Interpretation
- Synchronisierung *zwischen* Meetings und Tools – informell und aktiv

# Lösungswege

## Maßnahmen und Instrumente für Gute agile Projektarbeit

Wo stehen wir als agiles Team?

Selbstcheck

Wie können wir agile Arbeit zu Guter Agiler Arbeit weiterentwickeln?

- Modell für Hospitation: Erfahrungen sammeln
- Modell für Teamentwicklung: als Team zusammenkommen
- Modell für Kundeninteraktion: Kundenintegration und Selbstorganisation produktiv verbinden

Welche technischen Tools können wir einsetzen?

- diGAP Tool-Check: Welches Tool passt zu unserem Team?
- SmartWe - Kollaborationsplattform: Belastungssituationen in verteilten Teams erkennen

Vielen Dank!

Kontakt

**Judith Neumer**

[judith.neumer@isf-muenchen.de](mailto:judith.neumer@isf-muenchen.de)

[www.gute-agile-projektarbeit.de](http://www.gute-agile-projektarbeit.de)