



diGAP

Empirische Ergebnisse & Gestaltungsempfehlungen

Dr. Stefan Sauer

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

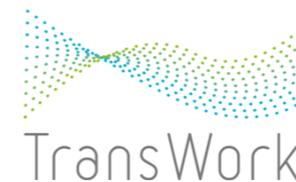
BETREUT VOM



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie



Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.



Förderschwerpunkt
Arbeit in der
digitalisierten Welt

Agenda

- Empirisches Setting
- Organisation agiler Projekte: Umsetzung in den Projektteams
- (Agile) Führung und Organisation: Umsetzung über Projektteams hinaus
- Anforderung von Agilität, Be- und Entlastungsaspekte



Projektpartner



Empirisches Setting

	CAS Software AG	T-Systems AG	Total
Qualitative Interviews Deutschland	10	11	21
Qualitative Interviews Andere Länder	7	6	13
Total	17	17	34
Andere Quellen	Videoanalysen, Workshops	Quantitative Erhebung, Workshops	

Organisation agiler Projekte: Umsetzung in den Teams



Potenziale agiler Austauschformate

- Agilität schafft Austauschstrukturen
- Problemstellungen können zeitnah und kooperativ angegangen werden
- Teaminterne Expertise wird aktiviert und vernetzt – auch mit Blick auf Prozesse
- Sachorientierte und schlanke Dokumentation

Risiken agiler Austauschformate

- Agile Strukturen müssen gelebt werden – und gelebt werden können
- Risiken ‚halbierter‘ agiler Prozesse: Verantwortung ohne Kompetenz
- Sensibles Timeboxing als Herausforderung
- Risiken von Rollenkonflikten – und herausfordernde Chancen von Rollenwechseln
- Risiken verteilter (und geteilter) Teams



Sprint Planning

- Heterogenität gelebter Schätzmethode, von Meetingformaten und des Beschäftigteneinbezugs
- Herausragende Rolle von Erfahrung und teambasierter Reflexion:
„Alles, was man da nicht klärt, fällt einem während des laufenden Sprints garantiert auf die Füße.“



Sprint

- Heterogene Umsetzung des Daily Scrum zur Steigerung der Sachorientierung
- Teils fehlende Möglichkeit der störungsfreien Umsetzung:
„ Das Scrum-Team kann ja sagen: Nein, das schaffen wir nicht! Und dann kann [der Vorgesetzte] zwar dicke Backen machen, aber so ist das halt, wenn es denn gelebte Kultur ist.“

Handlungsempfehlungen

- Agile Austauschkultur statt ‚agiler Tooleritis‘
- Sprint Planning durch das gesamte Team mit passenden Formaten
- Sprint als Schutzraum
- Stabile Teams als Fixpunkt

=> Selbstorganisation ernst nehmen



(Agile) Führung: Umsetzung über die Teams hinaus



Agile Projekte in nicht-agilen Umwelten

- Hohe Relevanz des HRM: Passung von Beschäftigten und Projektformen
- ‚Bruchstellen‘ zwischen (nicht-)agiler Kooperationskultur und –Struktur:
„Da fragt man sich natürlich: Wieso hat ein agiles Team eigentlich einen Projektleiter? Und was macht der denn in Teammeetings?“
- Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen im Arbeitsprozess



Agile ‚Führung‘: Scrum Master

- „Mutter der Kompanie“: Coachende und strukturierende Leitung mit hoher Care- und Framework-Kompetenz
- Neuralgischer Punkt ist die Kommunikation nach außen
„Und ich erkläre halt immer und immer wieder, was so meine Aufgaben sind, was ich machen kann und was nicht.“
- Erfolgs- wie belastungskritische Rolle



Handlungsempfehlungen

- Information über agile Rollen und Prozesse
- Verbindungs- statt Bruchstellen mit klarer Kommunikation von Erfordernissen, Möglichkeiten und Grenzen
- Leitbild der coachenden, unterstützenden Führung stärken

=> Selbstorganisation zulassen und unterstützen



Anforderungen von Agilität: Be- und Entlastungsaspekte



Agile Be- und Entlastungsaspekte

- Agilität zwischen Entlastung und Belastungsverteilung
- Zwang zu schnellen Ergebnissen potentiell in Konkurrenz zu inhaltlichen Orientierungen
- Kollegialität zwischen Wohlfühlfaktor, Kommunikationsverhinderung und implizitem Druck
- Erfolgsfaktor gelebte Agilität und Kultur



Handlungsempfehlungen

- Orientierung an sustainable pace
- Nutzung insb. der Retrospektive, um Belastungen und potenzielle Konflikte zu erkennen
- Agile Führungsrollen müssen ansprechbar sein und gestärkt werden

=> Selbstorganisation nachhaltig gestalten (lassen)



Forschungsperspektiven und Gestaltungsbedarfe



Forschungsperspektiven

- Agile Scaling – über Grenzen hinweg
- Agile Betriebs- und Personalräte
- Agile Verwaltung
- Agilität jenseits des ‚Tellerrands‘ – im internationalen Vergleich
- Agile Entwicklung als diverse Entwicklung?



Gestaltungsbedarfe

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

stefan.sauer@fau.de