

## Modelle für Gute agile Arbeit: Hospitations-Modell zur Qualifizierung für gutes agiles Arbeiten

### Relevanz

Untersuchungen zeigen, dass sowohl die Einführung agiler Methoden als auch die Durchführung von Schulungen nicht automatisch die erfolgreiche Umsetzung guter agiler Projektarbeit garantiert. Eine unzureichende Qualifizierung und halbherzige Ausgestaltung der Methoden führen zu Belastungen statt der Realisierung der Potentiale, die sich für die Beschäftigten bieten. Hinzu tritt die Problematik, dass Führungskräfte nur bedingt Einblick in das tägliche Arbeiten haben und durch ein unzureichendes Verständnis agile Prozesse bisweilen unterminieren. Insbesondere bereits existierende Strukturen hinsichtlich der Auslegung von Hierarchie, Rollen sowie Prozessen stehen einer erfolgreichen Implementierung agiler Methoden häufig im Wege.

Gleichzeitig gibt es in Organisationen mit mehreren Teams oftmals einzelne Inseln erfolgreicher Umsetzung agiler Ideen. Vorträge oder Workshops zur Qualifizierung anderer Teams mit diesen erfolgreich-agilen Teams aber auch formalisierte Schulungen und Qualifizierungen sind notwendig, um theoretisches Wissen zu vermitteln, jedoch nicht ausreichend, um agiles Arbeiten „lebendig“ zu machen. Dies kann jedoch je nach Problemszenario auf unterschiedliche Art und Weise passieren: Entweder durch ein „Über-die-Schulter-Schauen“ oder eine tatsächliche Mitarbeit in agilen Teams.

Es scheint also ratsam, über die formale Qualifizierung hinauszugehen, um gute agile Projektarbeit zu realisieren. Eine Möglichkeit dies zu tun, bietet das „Hospitations-Modell zur Qualifizierung für gutes agiles Arbeiten“. Statt den Versuch zu unternehmen, Wissen lediglich über vorstrukturierten Input zu transferieren, werden im Zeitraum der Hospitation über die unmittelbare Erfahrung des agilen Arbeitens eigene Fragen aufgeworfen, die sich erst in der direkten Beschäftigung mit dem Thema ergeben bzw. die Möglichkeit geboten sich problemspezifischen Rat einzuholen. Ein Vorteil bei der hier angedachten Form des Wissensaustausch ist, dass diese nicht auf einer von Coaches durchgeführten Veranstaltung beruht, sondern Kolleg\*innen mit gleichen oder ähnlichen Erfahrungen zu Rate zieht und damit ein auf Augenhöhe beruhendes Austauschverhältnis erzeugt.

Gerade das auf Vertrauen, Selbstorganisation und Zusammenarbeit ausgerichtete agile Arbeiten macht einen unmittelbaren Erfahrungsaustausch im Team notwendig, um den Charakter des agilen Arbeitens vollumfänglich zu erfassen. Hinzu tritt die Frage der Skalierung eingesetzter agiler Ansätze, die mit dem Hospitations-Modell angegangen werden kann. Die durch Mitarbeit in agilen Teams gemachten Erfahrungen einzelner Teammitglieder – und der damit verbundenen Reflektion eigener Arbeit –, werden in die eigenen Teams getragen und unterstützen die Implementierung der agilen Methoden in weiteren Teams.

## Problemszenarien

Vorstellbar sind hierbei unterschiedliche Problemszenarien, die mit dem Modell bearbeitet werden können. Beispielhaft können folgende genannt werden:

- Es gibt ein Team im Unternehmen, welches keinerlei Erfahrung mit agilen Methoden hat, aber entweder entschieden hat oder vom Management angewiesen wurde, agile Methoden anzuwenden. Zwar kennt das Team aus einem gemeinsam besuchten Workshop die Prinzipien, hat aber kein Gefühl dafür, wie sich dies auf die eigene Arbeit auswirkt oder passend für die an sie gestellte Aufgaben ist.
- Es gibt ein Team im Unternehmen, welches bereits agile Elemente in ihre tägliche Arbeit integriert hat. Dennoch kommt es an bestimmten Stellen im Prozess zu Problemen, die bisher nicht gelöst werden konnten (etwa der Umgang mit Schnittstellen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens). Diese führen bei den Beschäftigten nicht selten zu Unzufriedenheit und Belastungssituationen.
- Es gibt ein Produkt im Unternehmen, an dem unterschiedliche Teams arbeiten. Die unterschiedlichen Teil-Teams sind auf einem unterschiedlichen Wissensstand in Bezug auf das Produkt. Dies erzeugt in Bezug auf die Integration regelmäßig Schwierigkeiten.

## Ziele

Durch das Hospitations-Modell wird die Übertragung (impliziten) Wissens und die Qualifikation für gute agile Arbeit in den Fokus genommen. Das Ziel des Modells ist es, durch Kurzaufenthalte (mind. eine Woche) Außenstehender in konsequent agil arbeitenden Teams das Verständnis von Agilität in der Organisation zu entwickeln und damit die konsequente Umsetzung sowie eine Skalierung agiler Methoden voran zu bringen. Ausgehend von Modellteams in der Organisation, die im Vorfeld identifiziert werden, soll eine Verbreitung agiler Methoden in der Organisation erreicht werden.

Die Verbreitung der Praktiken und des Wissens um den Sinn und Nutzen von Agilität soll durch Einsichten in den Alltag dieser agil arbeitenden Teams unterstützt werden. Durch die unmittelbare Mitarbeit im konsequent agil arbeitenden Team werden die eigenen Aufgaben, Fähigkeiten und Potentiale reflektiert und in Beziehung zu agilen Methoden gesetzt. Gerade das gemeinsame Arbeiten stärkt das Verständnis der Rollen, Prozesse und Potentiale agiler Projektmethoden. Durch die aktive Mitarbeit können zudem gegebenenfalls bestehende Berührungspunkte der Beschäftigten abgebaut werden, indem man sie praxisorientiert an die Methoden heranzuführt. Grundlegend beim Hospitations-Modell ist demnach der Wissenstransfer auf Basis eines gegenstands- und prozessbezogenen Austausches.

Erreicht werden sollen mit dem Modell insbesondere die elementaren Einheiten agiler Organisationen: die Teams und ihre Mitglieder. Aber auch für Führungskräfte und die herausgehobenen agilen Rollen (z.B. des Scrum Masters und Product Owners) ist die Hospitation von Bedeutung. Über den direkten Austausch können so die notwendigen Planungs-, Konfliktlösungs- und rollenspezifische Kompetenzen erworben werden.

Zentrale Fragen, die sich im Einzelnen für den oder die Hospitierende stellen, sind folgende:

- Welche Praktiken des agilen Arbeitens werden angewandt und welche Fragen werfen diese für die Arbeit des eigenen Teams auf?

- Was bedeutet es für mich im Alltäglichen agil zu arbeiten und ist es für die eigene Arbeit geeignet?
- Welche Potentiale bringen agile Methoden bezüglich meiner Aufgaben mit sich?
- Inwiefern lassen sich Praktiken anderer Teams auf die eigenen Problemstellungen übertragen?
- Wie werden rollenspezifische Probleme (z.B. für Product Owner, Scrum Master) in anderen Teams gelöst?

## **Anwendungsszenarien**

Grundsätzlich sind je nach Problemlage unterschiedliche Anwendungsszenarien denkbar. Unterschiede in den Szenarien bestehen vor allem darin, welche Rollen beteiligt sind und wie weit die Integration in die Arbeitsprozesse des aufnehmenden Teams geht:

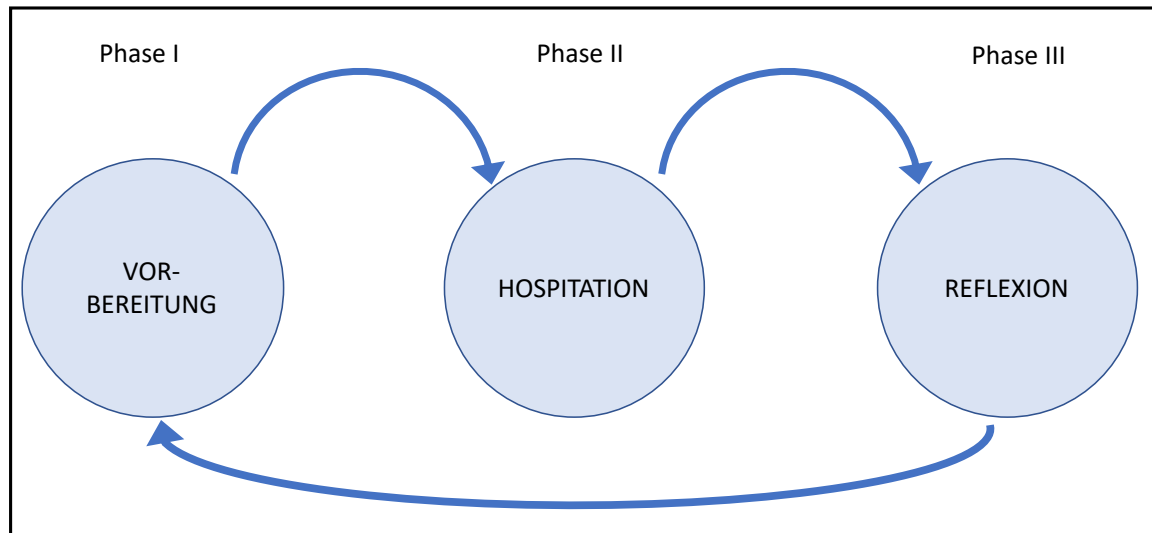
- a. Startet ein Team die Arbeit mit agilen Methoden oder denkt darüber nach, dies zu tun, bietet das Modell die Möglichkeit, dass einzelne Mitglieder in anderen Teams mitarbeiten. In diesem Szenario geht die Integration des oder der Hospitierenden in den Arbeitsprozess am weitesten, da eine direkte Beteiligung in der täglichen Arbeit erfolgt.
- b. Ein Austausch bzw. eine Hospitation kann auch zwischen bestimmten Rollen stattfinden und etwa ein Product Owner oder Scrum Master in einem anderen Team mitarbeiten. Gerade die Personen in diesen Rollen könnten profitieren, da sie im einzelnen Team eine singuläre Rolle innehaben, über die Hospitation sich jedoch mit Personen in der gleichen Situation austauschen können.
- c. Ein Team, das bereits agil arbeitet benutzt die Hospitation zur Perspektivenerweiterung und holt sich durch die Mitarbeit des Product Owners problemspezifische Anregungen aus anderen Teams.
- d. Eine Hospitation ist jedoch auch für Beschäftigte aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen, die einer kooperativen Beziehung zu agilen Teams stehen, denkbar. Demnach wird die Logik agilen Arbeitens auch für diejenigen deutlich, die möglicherweise nicht selbst agil arbeiten, jedoch regelmäßig mit agilen Teams im Austausch stehen.
- e. Gleiches gilt für die hierarchieübergreifende Variante der Hospitation. Das Modell bietet die Möglichkeit, für übergeordnete Stellen eine tatsächliche Vorstellung der täglichen Bedarfe agilen Arbeitens zu bekommen und so Belastungen durch Eingriffe in agile Prozesse zu reduzieren. Dies ist jedoch das problematischste Szenario, da eine Balance erreicht werden muss, in der es für die hierarchisch übergeordnete Stelle möglich ist, Einblick zu erhalten, ohne den Eindruck der Kontrolle zu erwecken.
- f. Hinzu kommt eine Variante innerhalb eines agilen Multiteams, bei dem unterschiedliche Teams an einem Produkt arbeiten. Die Entwickler hospitieren in den anderen Teilteams, um sich einen gemeinsamen Wissensstand zu erarbeiten. Hier steht weniger die agile Methodik selbst, als vielmehr damit verbundene Thematiken (wie z.B. Verantwortlichkeiten, Produktvision oder Synchronisationsprozesse) im Vordergrund.

## **Good Practice Bausteine für Hospitation**

Das Modell soll modular angelegt werden. Wichtig ist auch hier, dass es sich prinzipiell um Angebote handelt und es die Entscheidung des Teams sein muss, sich an der Hospitation zu beteiligen, um die

Wirkung voll zu entfalten. Nachfolgend soll eine Prozessbeschreibung des Modells die einzelnen Schritte und deren spezifischen Fragestellungen und Bedeutungen herausheben.

Es lassen sich unterschiedliche prinzipiell drei Prozessschritte differenzieren, in denen die Hospitation abläuft. Neben der eigentlichen Durchführung der Hospitation (Phase II) kommen die nicht weniger wichtigen Phasen der Vorbereitung (Phase I) sowie der Reflexion (Phase III) hinzu.

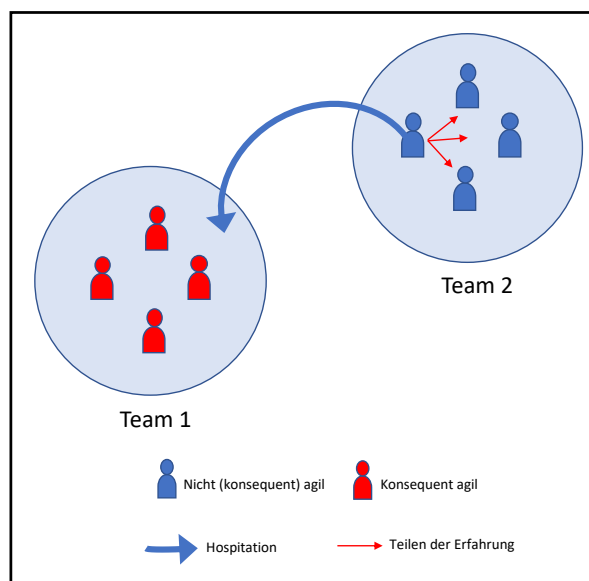


*Phase I Vorbereitung:* In einer ersten Phase muss eine Sondierung bezüglich der Eignung des Hospitations-Modells durch das Team vorgenommen werden. Die Anwendung der Hospitation ist insbesondere mit zwei allgemeinen Problemszenarien verbunden. So eignet sich die Anwendung einerseits bei konkreten Problemlagen in schon agil arbeitenden Teams, bei der es eine klare Zielstellung der Hospitation gibt. Es handelt sich demnach um eine reaktive Anwendung des Hospitationsmodell, bei der auf ein identifiziertes Problem direkt reagiert wird. Andererseits gibt es die Möglichkeit einer explorativen Anwendung, bei der die Einführung agiler Methoden vorbereitet werden soll. Der explorative Ansatz findet demnach dort Anwendung, wo Fragen durch die Mitarbeit in agilen Teams erst aufgeworfen werden sollen; etwa bei der Neu-Einführung agiler Methoden. Zentrale Fragen sind demnach: Was wollen wir? Und auf was wollen wir hinarbeiten? Dabei sollte jedoch immer auch die Angemessenheit dieses voraussetzungsvollen Modells geprüft werden. D.h. die Frage, ob es Alternativen gibt, mit denen man in kürzerer Zeit bzw. weniger Aufwand zum Ziel kommen kann (informelle Gespräche zur Problemlösung z.B.), muss immer Teil der ersten Prozessphase sein. Dabei ist die Bezugnahme zu bzw. die Integration in bereits bestehenden Maßnahmen im Unternehmen unerlässlich (etwa agile Transformationsprogramme unter Einbezug von Coaches).

Die erste Phase stellt eine hochsensible Periode dar. Die Auswahl des Teams, welches ein gutes Beispiel darstellt und Ausgangspunkt der Hospitation ist, kann nicht willkürlich sein, soll die Durchführung der Hospitation für gute agile Projektarbeit qualifizieren. Kriterien, die ein gut und konsequent agil arbeitendes Team ausmachen sind ein von den Teammitgliedern wahrgenommenes gleichmäßiges Tempo, kein Gruppendruck sowie keine Mehrarbeit (=> Selbstcheck). Ausgehend davon kann die Hospitation bei dem Team, welches diese Kriterien erfüllt, beginnen. Allerdings ist nicht nur die Frage, welches Team an der Hospitation beteiligt ist, von Bedeutung, sondern auch die konkrete Wahl der Person ist zentral. Diese muss akzeptiert sein im Team, da ansonsten die Gefahr besteht, dass der Multiplikator-Effekt im Nachgang zur Hospitation ausbleibt. Eine Möglichkeit dem entgegenzuwirken, ist ein Verfahren, bei dem die hospitierende Person vom Team gewählt wird.

*Phase II Hospitation:* Die beteiligten Teams einigen sich über eine sinnvolle Zeitspanne, in der die Hospitation stattfinden soll. Dies kann eine Woche sein, sich aber auch über einen Sprint erstrecken. Wobei die Hospitationszeit anteilig nicht 100 Prozent der Arbeitszeit ausmachen muss. Denn insbesondere bei bestimmten Rollen (etwa der Product Owner) erscheint es unrealistisch, dass diese sich für einen bestimmten Zeitraum ganz aus dem eigenen Team zurückziehen. In diesem Falle lässt sich über eine punktuelle Einbindung nachdenken (bedarfsorientiert je nach Problemlage, z.B. Planning). Die Hospitation kann einseitig – ein Teammitglied hospitiert in einem anderen Team – oder wechselseitig – Teammitglieder tauschen ihre Positionen – sein. Die wechselseitige Hospitation macht aber nicht in allen beschriebenen Anwendungsszenarien Sinn. Zudem muss eine Entscheidung darüber getroffen werden, wie weitgehend die Integration in den Arbeitsprozess erfolgt. Wird dem oder der Hospitierenden lediglich die Möglichkeit geboten, an Treffen teilzunehmen bzw. wird gezeigt, wie etwas getan wird oder nimmt der oder die Hospitierende eine aktive Rolle im Arbeitsprozess ein? Welcher Weg bei der Hospitation eingeschlagen wird, muss unter Berücksichtigung der Problemlage von den Teams bewertet und entschieden werden.

In allen Fällen muss jedoch Vertraulichkeit sichergestellt werden. Da die Hospitanten als „Externe“ in ein anderes Team kommen, sollte der oder Hospitierende eine/n Hospitationsvertrag/-vereinbarung unterzeichnen, der/die auch eine Vertrauensklauseel beinhaltet. Es sollten demnach keine kritischen Informationen nach außen dringen, wie etwa Daten zu Leistungen der Teammitglieder bzw. andere schützenswerte Infos.



*Phase III Reflektion:* Die Personen, die in der Hospitation teilgenommen haben, fungieren schließlich als Multiplikatoren. Dass diese Multiplikation gelingt ist eine Reflexionsphase notwendig. Ein Bestandteil dieses Wissen zu sichern und auch weiterzutragen, kann etwa ein Tagebuch des Multiplikators sein, welches während der Zeit der Hospitation geführt wird und die täglichen Abläufe und Erkenntnisse der Prozesse dokumentiert. Das Instrument um das Wissen in das eigene Team zu tragen, kann etwa ein Team-Workshop sein. So wird vermieden, dass die Entscheidung über die Übernahme neuer Praktiken an einer Person hängt. Dieser Workshop übermittelt den anderen Teammitgliedern einen ersten Eindruck und bietet die Möglichkeit, über Sinnhaftigkeit neuer Praktiken im eigenen Kontext zu diskutieren. Alternativ kann der oder die Hospitierende weiterhin an den Retros des eigenen Teams teilnehmen und in Echtzeit die Erfahrungen in die Verbesserung der eigenen Prozesse einfließen lassen.