

Modelle für Gute agile Arbeit:

Teamentwicklung bei agiler Selbstorganisation nach Scrum

Im Kern agiler Projektarbeit steht das sich selbst organisierende Team. Im Projektmanagementansatz Scrum finden sich entsprechend zahlreiche Instrumente, die selbstorganisiertes Arbeiten ermöglichen und strukturieren sollen. Demgegenüber finden sich jedoch kaum konkrete Instrumente zur Etablierung und Stärkung eines entsprechenden Teams, das diese Instrumente gemeinsam anwendet. Im Rahmen der Forschung im Projekt diGAP wurde deutlich: Teamentwicklung ist wichtig für gute agile Projektarbeit, denn sie schafft wesentliche Voraussetzungen für gelungene Selbstorganisation im agilen Team.

Teamentwicklung bei agiler Selbstorganisation: eine Frage der Kommunikation und Kooperation

Gerade in selbstorganisiert arbeitenden Teams ist die funktionierende Kommunikation und Kooperation unter den Teammitgliedern unabdingbar. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sowohl die arbeitsbezogenen Bedarfe der einzelnen Teammitglieder bedient werden als auch die erforderliche Integration aller (Einzel)Aufgaben bewerkstelligt wird. Ist dies nicht der Fall, treten verschiedene Schwierigkeiten im Arbeitsprozess und entsprechende Belastungen für die Teammitglieder auf. Funktionierende Kommunikation und Kooperation ist jedoch voraussetzungsreich. Zum einen sind sowohl formale Kooperation und Kommunikation (bspw. in Meetings und Prozessbeschreibungen), als auch der informelle Austausch in laufenden Arbeitsprozessen hierfür notwendig. Zum anderen beruht eine gute Teamkommunikation und -kooperation auf spezifischem Sozialverhalten (wie Perspektivenübernahme, wechselseitigem Vertrauen, Verantwortungsübernahme) sowie teamspezifischen expliziten und impliziten Arbeitsnormen und -regeln, die sich maßgeblich auch in der Arbeit selbst herausbilden. Die Entwicklung von produktivem Austausch, adäquatem Sozialverhalten und funktionalen teamspezifischen Arbeitsnormen und -regeln ist aufs Engste mit der direkten Interaktion der Teammitglieder verbunden, insbesondere mit der persönlichen Interaktion „vor Ort“, also am jeweiligen Arbeitsplatz.

Das agile Projektmanagement bietet für diese Erfordernisse funktionierender Kooperation und Kommunikation in selbstorganisierten Teams besonders gute Anknüpfungspunkte, so wird u. a. der direkten Interaktion ein besonderer Stellenwert eingeräumt. Dennoch haben die Untersuchungen im Forschungsprojekt diGAP gezeigt, dass es sich bei der Teamentwicklung selbst in agilen Kontexten nicht um einen Selbstläufer handelt. Tragfähige und funktionale Kooperation und Kommunikation

kommen nicht „im Paket“ mit der Implementierung agiler Methoden und sie entwickeln sich auch nicht „von selbst“ mit der dauerhaften Durchführung von Scrum. Gleichzeitig lassen sich weder Agilität, noch funktionierende Kooperation und Kommunikation einfach verordnen. Vielmehr ist es notwendig, Gelegenheitsstrukturen für eine aktive Teamentwicklung im Sinne agiler Selbstorganisation zu etablieren. Der Umstand, dass agile Teams oftmals über verschiedene Standorte verteilt arbeiten, erhöht diese Notwendigkeit in besonderem Maße. Die Kollaboration mittels entsprechender digitaler Tools ist hier ein nützliches, jedoch nicht hinreichendes Mittel. Das vorliegende Modell zur Teamentwicklung soll daher einen Beitrag dazu leisten, Gelegenheitsstrukturen für eine aktive Entwicklung agiler Teams zu etablieren.

Beitrag von Teamentwicklung zu agiler Selbstorganisation nach Scrum: Verständigung und gemeinsame Perspektivenentwicklung

In der agilen Projektorganisation nach Scrum sind eine ganze Reihe von Verfahrensweisen, Koordinationsformen, Aufgaben- und Rollenzuschreibungen definiert. Diese adressieren und regeln in besonderer Weise auch die Kommunikation und Kooperation innerhalb des agilen Teams und über das (Kern)Team hinaus, bspw. in Richtung des Kunden und verschiedener Stakeholder. Wie bei allen formalen Modellen, muss aber auch die Scrum-Methode im täglichen Doing erst einmal mit Leben gefüllt werden. Das erfordert vom Team ...

- ... eine gemeinsam geteilte Vorstellung davon zu entwickeln, wie das theoretische Wissen über Scrum in der täglichen Praxis zur Anwendung kommen soll. So können bspw. die Rollen des Scrum Masters oder des Product Owners durch unterschiedliche Personen unterschiedlich interpretiert und durch Rolleninhaber unterschiedlich ausgefüllt werden. Dasselbe gilt hinsichtlich verschiedener Aufgaben und Besprechungsformate oder Artefakte wie das product backlog oder sprint backlog.
- ... relevante Aspekte auszubuchstabieren, die die Methode selbst offenlässt, bspw. wie in einem crossfunktionalen Team mit den vorhandenen unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen, aber auch unterschiedlichen persönlichen Kontextbedingungen umgegangen wird, wie eine als gerecht empfundene Arbeitsteilung zwischen erfahrenen und unerfahrenen Teammitgliedern aussehen kann, wie das Team mit technischen Schulden verfährt oder welcher Umgang mit Fehlern oder Qualitätsproblemen gepflegt werden soll.
- ... sich über den gemeinsamen Arbeitsgegenstand (Produkte und Teilprodukte) zu verständigen und eine geteilte Perspektive darauf zu finden, wie er sich entwickeln kann und soll.
- ... unterschiedliche berufliche/professionelle Erfahrungs- und Ausbildungshintergründe, arbeitsinhaltliche Interessen und (Ansprüche an) Entwicklungsperspektiven zu erkennen und anzuerkennen.

Zu solcherlei Aspekten muss das Team eine gemeinsame Haltung entwickeln oder sich zumindest darüber verständigen, in welcher Hinsicht unterschiedliche Haltungen handhabbar sind und in welcher nicht. Letztlich geht es darum, eine gemeinsame Perspektive auf offene Fragen der Gestaltung gemeinsamer Arbeit im Allgemeinen und von Agilität im Besonderen zu entwickeln. Im Folgenden wird der „Baukasten Teamentwicklung“ vorgestellt, den agile Teams zur aktiven Arbeit an ihrer Teamentwicklung nutzen können.

Baukasten Teamentwicklung

Ziele

Der Baukasten Teamentwicklung enthält praktisch erprobte Good-Practice-Bausteine, die im Rahmen des Projekts diGAP gemeinsam mit erfahrenen Mitgliedern agiler Teams herausgearbeitet und diskutiert wurden. Die Good-Practice-Bausteine zielen darauf ab,

- Gelegenheitsstrukturen für direkte Interaktion und formalen sowie informellen Austausch zwischen allen Teammitgliedern zu etablieren,
- in diesem Rahmen gemeinsame Reflexionen über Methoden und Instrumente sowie
- über Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Folgen agilen Arbeitens zu ermöglichen und so
- die agile Selbstorganisation im Team zu stabilisieren.

Anwendungsszenarien

Die Forschungsergebnisse in diGAP haben gezeigt: Wenn agile Arbeit zu guter agiler Arbeit werden soll, ist Teamentwicklung eine notwendige Flankierung agiler Projektorganisation. Agile Teams profitieren daher generell von der regelmäßigen Durchführung der unten aufgeführten Good-Practice-Maßnahmen. Dennoch gibt es auch spezifische Szenarien, durch die der Einsatz von Good-Practice-Bausteinen im Besonderen angezeigt ist, beispielsweise:

- *Neue Teammitglieder* müssen mit der Arbeitsweise des Teams vertraut gemacht werden und ein Verständnis für agiles Arbeiten entwickeln.
- Das Team muss sich über *veränderte technische und/oder unternehmensseitige Anforderungen und Rahmenbedingungen* austauschen und ein gemeinsames Bild der neuen Situation entwickeln.
- Im Team herrscht *Unzufriedenheit* oder ein *Konflikt* bezüglich Arbeitsgestaltung, Kommunikation und Kooperation, Arbeitsanforderungen o.Ä.
- Das Team arbeitet an *verteilten Standorten*, so dass der persönliche Kontakt und face-to-face-Austausch über das Gesamtteam hinweg nicht gegeben sind.

Nutzung

Die Good-Practice-Bausteine stellen Gelegenheitsstrukturen für teaminterne Kooperation und Kommunikation dar. Dabei kommt es darauf an, die jeweils spezifischen Erfordernisse und Kontextbedingungen des Teams in den Blick zu nehmen. Dies bedeutet, dass die inhaltliche Ausrichtung vor allem durch die Teammitglieder selbst bestimmt sein muss.

Teamentwicklung ist auch in agilen Teams kein Selbstzweck, sondern muss einen nachhaltigen Wert für die Arbeitsausführung aufweisen. Von besonderer Relevanz ist es daher, konkrete Arbeitsbedarfe zum Ausgangspunkt von Maßnahmen zur Teamentwicklung zu nehmen, da hierin der Kooperationsbedarf begründet ist. Dies bedeutet zweierlei:

- Teamentwicklung kann von sozialen Events, wie gemeinsamen Ausflügen, Erlebnissen oder auch spielerischen Teambuildingmaßnahmen, bei denen fachliche Aspekte in der Regel in den Hintergrund treten, sehr profitieren. Für sich genommen, ist der Effekt sozialer Events

jedoch vergleichsweise gering. Der direkte Bezug zum Arbeitsalltag kann in der Regel nicht ohne weiteres hergestellt werden und so verpuffen Eindrücke und Erkenntnisse schnell. Die gemeinsam verbrachte Zeit „beyond work“ ist daher ein wichtiger Baustein im Baukasten für Teamentwicklung, der jedoch zwingend von Bausteinen flankiert sein muss, die auf konkrete Arbeitsthemen abgestellt sind.

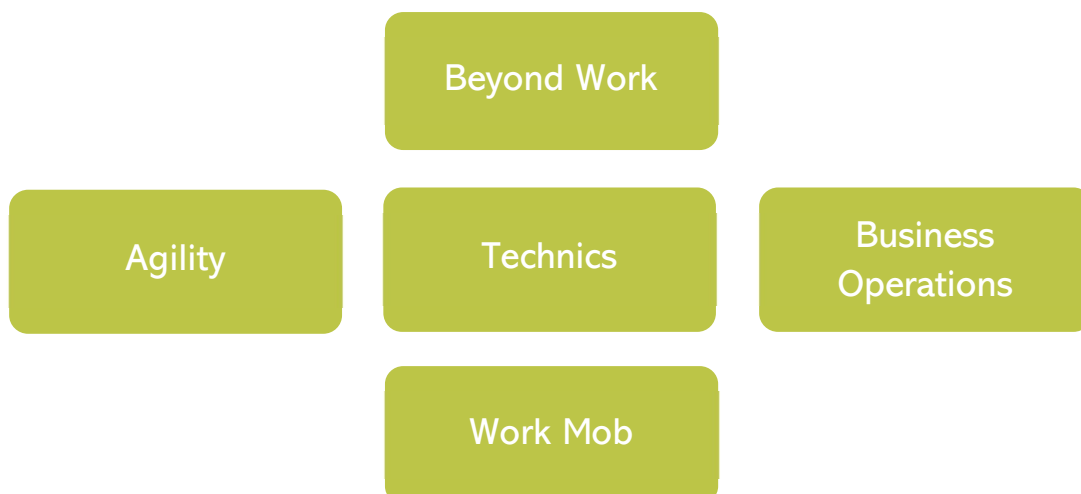
- Ein Team kann nicht durch ein einmaliges Event „Instand gesetzt“ werden, sondern Teamentwicklung ist eine dauerhafte Aufgabe. Arbeitsinhalte, -instrumente und -bedingungen verändern sich beständig und mit ihnen die individuellen und teambezogenen Bedarfe und Perspektiven bei der Bewältigung von Aufgaben. Dies bedeutet, dass sich auch die Anforderungen an Kooperation und Kommunikation wandeln. Die Good-Practice-Bausteine zur Teamentwicklung sollten daher regelmäßig eingesetzt werden.

Die konkrete Zusammensetzung der Good-Practice-Bausteine muss sich am entsprechenden Bedarf im Team orientieren. Die Bausteine „Technics“ und „Agility“ sind obligatorischer Bestandteil, die Bausteine „Business Operations“, „Work Mob“ und „Beyond Work“ können ergänzt werden. Der Good-Practice-Baustein „Agility“ wird idealerweise durch eine externe Moderation angeleitet.

Auch die zeitlichen Abstände zwischen dem wiederkehrenden Einsatz der Bausteine müssen am entsprechenden Bedarf im Team orientiert sein. Mehr als 12 Monate sollten jedoch nicht zwischen zwei Veranstaltungen liegen. Bei verteilt arbeitenden Teams empfehlen sich deutlich geringere Zeitabstände, bewährt hat sich hier ein sechsmonatiger Turnus.

Zielgruppe ist das gesamte agile Team bzw. alle Rollen im agilen Team. Flankierende Funktionen, wie bspw. Produktmanager oder Führungskräfte können vom Team bei Bedarf zur Diskussion spezifischer Inhalte zur Teilnahme eingeladen werden.

Good-Practice-Bausteine für Teamentwicklung



Technics

Technisch-fachliche Aspekte und Fragestellungen werden im Team erörtert.

Part 1) Informationen zu anstehenden Entwicklungen und Veränderungen des Projekts oder Produkts (bspw. Produktstandards, neue Kundenanforderungen, neue Technologien) durch Product Owner. Das Team erörtert:

- Bestehen Unklarheiten oder offene Punkte? Wie können diese geklärt werden?
- Was bedeuten die Veränderungen für das Team und die einzelnen Teammitglieder?

Vortrag (evtl. Folien, Demonstration) mit anschließender Diskussion

Part 2) Austausch über aktuelle technisch-fachliche Fragestellungen und Herausforderungen.

Praktische Beispiele:

Das Team betreibt permanent bug fixing und ist damit unzufrieden. Es spricht über mögliche Ursachen, Lösungswege und ggf. weitere damit zusammenhängende Fragen wie „Was bedeutet Softwarequalität für uns und wie können wir sie herstellen?“

Im Team tauchen immer wieder Probleme mit der Lesbarkeit von Codes auf. Entsprechende Klärungen kosten Zeit und Nerven. Das Team möchte sich daher darüber verständigen, welche Ansprüche an einen „sauberen Code“ (Clean Code) bestehen und sich auf gemeinsame Standards einigen.

Das Team erörtert:

- Worüber wollen wir sprechen? Was steht aktuell an?
Themensammlung und Priorisierung
- Welche unterschiedlichen Perspektiven gibt es hierauf?
Sammlung und ggf. Clustern
- Welche Lösungswege gibt es?
Sammlung und Priorisierung
Diskussion über weiteres Verfahren, kleinsten gemeinsamen Nenner festhalten
- Entstehen/bestehen Konflikte? Wie können wir sie lösen? Wenn wir sie aktuell nicht lösen können, wie wollen wir mit ihnen umgehen?
Themensammlung und Gewichtung
Diskussion über weiteres Verfahren, kleinsten gemeinsamen Nenner festhalten
- Welche Konsequenzen ziehen wir für unsere alltägliche Arbeit?
Themensammlung, ggf. Clustern und Gewichtung

Business Operations

Informationen zu anstehenden Entwicklungen und Veränderungen der betrieblich-strukturellen Einbettung des Teams (bspw. veränderte Organisations- und/oder Führungsstrukturen, neue (Team-)Standorte) oder unternehmensseitig veränderter Anforderungen (bspw. veränderte Geschäftsprozesse, neue Geschäftsmodelle) durch Scrum Master/Product Owner.

Praktisches Beispiel:

Durch eine unternehmensweite Umstrukturierung ergeben sich neue Schnittstellen und wechselseitige Abhängigkeiten zwischen dem Team und anderen Arbeitsbereichen. Dies hat womöglich Auswirkungen auf teaminterne Arbeitsabläufe und Zeitplanungen.

Das Team erörtert:

- Bestehen Unklarheiten oder offene Punkte? Wie können diese geklärt werden?
- Was bedeuten die Veränderungen für das Team und die einzelnen Teammitglieder?
Themensammlung und Gewichtung
- Welche unterschiedlichen Perspektiven gibt es hierauf?
Sammlung und ggf. Clustern
- Entstehen/bestehen Konflikte? Wie können wir sie lösen? Wenn wir sie aktuell nicht lösen können, wie wollen wir mit ihnen umgehen?
Themensammlung und Gewichtung
Diskussion über weiteres Verfahren, kleinsten gemeinsamen Nenner festhalten
- Welche Konsequenzen ziehen wir für unsere alltägliche Arbeit?
Themensammlung, ggf. Clustern und Gewichtung

Agility

Das Team vergegenwärtigt sich seine agile Arbeits- und Organisationsweise. Hier soll explizit keine „Lehrstunde“ zu agilem Arbeiten abgehalten werden, sondern das Team soll sich über die individuellen Perspektiven auf und Ansprüche an Agilität austauschen, um eine gemeinsam geteilte Vorstellung entwickeln zu können. Sinnvoll ist eine externe Moderation. Hierdurch wird der Gefahr entgegengewirkt, dass sich im Austausch implizite Teamstrukturen oder Kommunikationsweisen fortsetzen, die eine konstruktive Vorgehensweise behindern.

Zwei unterschiedliche Verfahrensweisen sind möglich und können auch kombiniert werden:

A) Das Team einigt sich auf die Diskussion eines konkreten aktuellen Problems in der agilen Arbeitsweise und legt fest, welche Fragen hierzu diskutiert werden sollen

Praktisches Beispiel: Im Team gibt es unterschiedliche Umgangsweisen mit Schätzungen. Manche sehen sie als fixe Zielvorgabe, andere nur als Verfahrensweise zu Planungszwecken. Diese Diskrepanz erzeugt Irritationen. Das Team spricht darüber, welchen Zweck und welche Wirkung Schätzungen haben und einigt sich auf eine gemeinsame Interpretation.

B) Das Team wirft einen umfassenden Blick auf seine agile Arbeitsweise anhand der Diskussion folgender allgemeiner Fragestellungen:

- Welche agilen Methoden und Vorgehensweisen verwenden wir? Warum und was ist uns an diesen wichtig? Gab es in jüngster Zeit relevante Veränderungen? Was möchten wir beibehalten? Wo sehen wir Veränderungsbedarf?
Themensammlung und ggf. Clustern
- Inwiefern und warum haben wir Anpassungen/Modifizierungen von agilen Methoden und Vorgehensweisen vorgenommen? Sind wir damit zufrieden? Brauchen wir mehr Anpassungen/Modifizierungen? Sollten wir Anpassungen/Modifizierungen zurücknehmen?
Themensammlung und ggf. Clustern
- Welche digitalen Tools verwenden wir? Warum und was ist uns an diesen wichtig? Gab es in jüngster Zeit relevante Veränderungen? Was möchten wir beibehalten? Wo sehen wir Veränderungsbedarf?
Themensammlung und ggf. Clustern
- Entstehen/bestehen Konflikte (bspw. hinsichtlich Rollen, Aufgaben, Formaten, Umgang mit Fehlern, unterschiedliche Kompetenzen, technical debt, gerechte Arbeitsteilung zwischen alten Hasen und Anfängern, unterschiedliche Managementstrategien an verschiedenen Standorten verteilter Teams)? Wie können wir sie lösen? Wenn wir sie aktuell nicht lösen können, wie wollen wir mit den Konflikten umgehen?
Themensammlung und Clustern
Diskussion über weiteres Verfahren, kleinsten gemeinsamen Nenner festhalten

Work Mob

Das komplette Team arbeitet für einen definierten Zeitraum (idealerweise ein bis zwei Tage) gemeinsam in einem Raum. Es ist ausdrücklich erwünscht, dass die Teammitglieder im Arbeitsprozess rege miteinander kommunizieren, aber auch akute Bedarfe an Ruhe und Konzentration sollen explizit benannt werden. Für das Team bietet sich dadurch die Gelegenheit, die Arbeitsweise aller Teammitglieder besser kennenzulernen und sich im laufenden Prozess unvermittelt miteinander austauschen zu können. Die Erfahrung der gemeinsamen Arbeit am Gegenstand und Kommunikation „auf Augenhöhe“ stärken das Engagement für das Team, die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und die Entwicklung wechselseitiger Vertrauensverhältnisse.

Der Work Mob bietet sich vor allem in folgenden Situationen an:

- Ein Team wurde neu installiert. Es kommt zusammen, um sich besser kennenzulernen und über die zukünftige gemeinsame Arbeitsweise zu sprechen.
- In einem Team ist eine Reihe an technischen und/oder organisatorischen Problemen aufgelaufen. Es will diese in einem geschützten Rahmen ausführlich besprechen und lösen.
- Ein Team durchläuft eine sehr herausfordernde oder intensive Phase der Produktentwicklung. Die direkte Interaktion beschleunigt und erleichtert den inhaltlichen Austausch.
- Neue Mitglieder sind ins Team gekommen. In der gemeinsamen Entwicklungsarbeit können Konventionen („Dos and Don'ts“) und fachliches Wissen vermittelt werden, aber auch relevante übergreifende Zusammenhänge (bspw. Geschäftsprozesse, Prozessstandards etc.) vermittelt werden.
- Ein Team ist auf unterschiedliche Standorte verteilt. In der direkten gemeinsamen Arbeit können unterschiedliche Perspektiven auf das gemeinsame Produkt sowie verschiedene Umgangsweisen mit Methoden und technischen Tools erfahren und thematisiert werden.

Beyond Work

Das Team verbringt gemeinsame Zeit jenseits der eigentlichen Arbeit bzw. des Austausches über die eigene Arbeit. Die Möglichkeiten sind vielfältig, beispielsweise:

- Besuch einer Tagung, Messe, Kulturveranstaltung
- Gemeinsames Abendessen
- Gemeinsamer Freizeitsport/Fun Sport
- Stadtbesichtigung, Führung
- Teamtraining oder -coaching

Die Auswahl sollte in gemeinsamer Entscheidung getroffen werden. Wichtig ist: Jeder soll sich wohlfühlen können, niemand soll ausgeschlossen oder überredet werden. Eine Mehrheitsentscheidung ist daher nicht angezeigt, die Auswahl muss im Konsens erfolgen.