

Agil erfolgreicher führen: Warum agile Methoden ein neues Führungsverständnis erfordern

Das agile Vorgehen in Softwareprojekten hat über die letzten Jahre hinweg massiv an Bedeutung gewonnen. Eine Vielzahl an Methoden wie Scrum, eXtreme Programming oder Kanban beschreibt die Ablösung des Wasserfalls, der auch in seinen moderneren Ausprägungen – wie zum Beispiel im Rahmen des V-Modells als mehrmonatige Iterationen praktiziert – oft nicht mehr mit den sich rasch ändernden Anforderungen an die IT mithalten kann. Detaillierte Betrachtungen zu Erfolgsmethoden und Hilfswerkzeugen in Fachbeiträgen und Blogs füllen die agilen Methoden mit Leben. Doch häufig fällt dabei ein wesentlicher Aspekt unter den Tisch: Wie verändert sich die Anforderung an die Leitung solcher Teams?

Agile Projekte brauchen agile Führung

Dieser blinde Fleck ist verwunderlich, denn ein agiles Projektvorgehen erfordert in besonderem Maße ein starkes, eigenverantwortliches Team. Dieses muss nämlich auf Veränderungen rasch reagieren können, ohne sich dazu zunächst durch komplexe Hierarchien und statische Führungsgremien kämpfen zu müssen. Hier unterscheidet sich agiles Vorgehen vom klassischen Projekt. Definierte fachliche Rollen werden durch Selbstorganisation ersetzt: Ein Scrum-Team hat weder notwendigerweise einen Projektleiter, noch fest zugewiesene Architekten oder Tester, die sich ausschließlich in dieser Rolle bewegen. Die anstehende Arbeit wird vielmehr ad hoc nach Verfügbarkeit und individueller Eignung der Teammitglieder aufgeteilt. Dies geschieht ohne einen traditionellen Chef, der die Aufteilung im Zweifel einfach vorgibt. Wie erfolgreich die Aufgabe umgesetzt werden kann, hängt deshalb stark von der Güte der Zusammenarbeit ab. Dies führt zu einem veränderten Führungsverständnis. Nicht der Manager oder Projektleiter, sondern das Team selbst führt sich in einem Rahmen, den zum Beispiel die Geschäftsführung oder die Organisationsziele vorgeben. Daher muss ein sich selbst organisierendes Team die Prozesse der Teamfindung und -entwicklung auch selbst (mit-)steuern und optimieren. In erster Linie benötigen Mitglieder wie auch Externe dazu ein Bewusstsein für Teamentwicklung und deren Besonderheiten im agilen Umfeld. Dabei sind zwei Szenarien besonders relevant:

- *Der Aufbau eines neuen Teams:* Dazu gehört auch eine Veränderung des Personals, durch das ebenfalls ein neues Team entsteht.
- *Die tägliche Arbeit des Teams:* Im Rahmen der in Vorgehensweisen wie Lean

oder Scrum vorgegebenen Prozessverbesserung muss das Team selbst verbessert werden. Doch wer tut dies? Im agilen Kontext kann die Antwort nur lauten: Es selbst.

Die Optimierung ist also eine interne Verantwortlichkeit. Beim Teamaufbau verläuft die Grenze hingegen fließend, denn ein nicht existentes Team kann schlecht selbst zusammenfinden. Hier sind in der Praxis Auftraggeber, Personalverantwortliche, teamexterne Manager oder auch spätere Teammitglieder verantwortlich. So entsteht eine gemischte Verantwortlichkeit zwischen (späteren) internen und externen Personen. Sie legen den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit durch sorgfältige Auswahl und Vorbereitung der Mitglieder eines potenziellen Teams.

Wie Organisationen agile Mitarbeiter schaffen

Die Grundvoraussetzung für ein neues Team sind geeignete Mitarbeiter. Ein häufig anzutreffendes Vorurteil in Fachdiskussionen über agile Methoden ist, dass letztere sehr „reife“ Mitarbeiter erfordern. Diese Reife kann sowohl fachlich als auch persönlich verstanden werden. Kenneth Rubin spricht in seinem lesenswerten Buch „Essential Scrum“ von einem Idealbild eines Scrum-Teammitglieds (vgl. [Rub12]). Dieses sollte „T-shaped skills“, also T-förmige Fähigkeiten, mitbringen: eine breite Wissensbasis, als sinnbildlicher Querstrich des Buchstaben T, mit einer konkreten Spezialisierung in der Tiefe. So kann ein Team eine große Bandbreite an Wissen abdecken und sich zugleich über die einzelnen Expertisen gegenseitig unterstützen.

Darüber hinaus impliziert die fachliche Reife – das heißt die Tiefe des Wissens – eines

Mitarbeiters in agilen wie in klassischen Projekten lediglich, wie schnell oder gut eine Aufgabe umgesetzt werden kann. Die konkreten fachlichen Anforderungen an Mitarbeiter sind damit letztlich größtenteils unabhängig vom Projektvorgehen.

Die Anforderung an die persönliche Reife ist eigentlich eine Anforderung an ein gewünschtes Verhalten. Agile Teams haben eine hohe Selbstverantwortung und sie müssen leistungs- und lernbereit sein. Eine logische Folgerung ist, dass ein agiles Team nur mit Personen möglich ist, die dieses Verhalten in hohem Maße zeigen. Der Begriff der Reife impliziert wiederum, dass diese geforderten Eigenschaften durch persönliche Erfahrung oder gar Alter entstehen.

Es gibt jedoch starke Indikatoren dafür, dass die Organisationsführung einen erheblichen Einfluss auf diese persönliche Reife hat. Laut einer Studie im deutschsprachigen Raum (vgl. [Pel12]) ist eine Führungsperson durch sechs Verhaltensweisen erfolgreich, die sich unmittelbar auf die von ihr Geführten auswirken:

- Sie ist ein Vorbild und stärkt dadurch die Loyalität.
- Sie fordert andere heraus und erhöht damit die Leistungsbereitschaft.
- Sie regt Eigeninitiative an und steigert so die Lernbereitschaft.
- Ihr unternehmerisches Handeln führt zu mehr Verantwortung.
- Sie entwickelt die Kompetenzen der Mitarbeiter, wodurch diese höhere Selbstdisziplin erlangen.
- Mit fairer Kommunikation unterstützt sie den Teamgeist.

Organisationen jeglicher Art – seien es Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen oder öffentliche Stellen – haben eine eigene Kultur. Durch das gemeinsame Arbeitsver-

ständnis und die gelebten Werte entsteht eine Identität. Diese zieht Gleichgesinnte an, die die Organisationskultur verinnerlichen und weitergeben. So wird der Aufbau des für agile Teams nötigen Verhaltens zum Selbstläufer: Die Organisationskultur zieht potenziell geeignete Mitarbeiter an und stärkt gleichzeitig das gewünschte Verhalten in ihnen.

Agile Führungskultur

Um eine Organisation auf diesen Weg zu bringen, bedarf es entsprechender Führung. Führung ist in agilen Teams in erster Linie eine Unterstützungsleistung: Die Geführten müssen lediglich in die Lage versetzt werden, das gemeinsame Ziel zu erreichen. Dieses Verständnis steht im Gegensatz zum traditionellen Verständnis von Verantwortung oder Führung als Macht. Der Führende gibt keine Anweisungen oder teilt Aufgaben zu, er delegiert Teile seiner Verantwortung. Dies stellt für manche Personen eine hohe Hürde dar, die sie nur langsam überwinden können. Das gilt für Führende, die ihre Macht abgeben, ebenso wie für Geführte, die mit der neuen Verantwortung umgehen müssen. Je stärker die Organisation als Ganzes diesen Führungsstil vorlebt, umso einfacher gelingt es dem Einzelnen, sich darauf einzulassen.

James Burns stellt in seiner Theorie zur transformationalen Führung (vgl. [Bur10]) die Begriffe „Management“ und „Führung“ einander gegenüber.

Ein Manager handelt im Sinne einer transaktionalen Führung, bei der eine Leistung für eine Gegenleistung erbracht wird. Konkret würde beispielsweise ein Entwickler Softwarecode gegen einen Geldbetrag tauschen. Die Motivation, eine Arbeit zu erledigen, ist somit die zu erwartende Gegenleistung. Letztere kann auch Anerkennung oder Spaß sein.

Eine Führungsperson hingegen motiviert im Rahmen der transformationalen Führung eine Arbeitsleistung durch eine Veränderung der geführten Person. Diese identifiziert sich mit einer gemeinsamen Vision, die Teil der Organisationskultur ist. So steht nicht die Aufgabenerledigung im Vordergrund, sondern ein Wert oder Ziel, für die der Geführte häufig Leistungen erbringt, die die Erwartungen übertreffen. Der Geführte wird selbst zum Vertreter des Ziels und inspiriert dadurch andere in seinem Umfeld. Er wird somit ebenfalls zur Führungsperson, auch ohne eine explizite Weisungsbefugnis oder Leitungsrolle zu ha-

ben. Dies ist jedoch nicht ohne Risiko: Eine zu hohe Identifikation mit einem Organisationsziel kann schnell zu einer Vernachlässigung persönlicher Bedürfnisse führen. Es gilt hier, als Teil der Organisationskultur einen verantwortungsvollen Umgang mit persönlichen Ressourcen zu etablieren. Dabei tragen vorhandene Führungspersonen eine besondere Verantwortung in ihrer Vorbildrolle.

Dieses Führungsverständnis ist nicht nur auf Organisations-, sondern bis hinunter auf Teamebene erforderlich. Die hohe Eigenverantwortung des Einzelnen in agilen Teams kommt nicht von ungefähr. Ein Mitarbeiter einer Organisation kann nur dann eigenverantwortlich handeln, wenn er von seiner Führungskraft durch die Übertragung von Verantwortung dazu befähigt wird.

Ohne einen expliziten Teamleiter wird die Rolle der Führungskraft im Sinne der Weisungsbefugnis in der Regel durch einen Personalverantwortlichen übernommen. Auch diese Person kann durchaus als Teil eines agilen Teams agieren, was den Vorteil von größerer Nähe zu den Geführten und deren Aufgaben bietet. Dies ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn die Führungskraft einen nicht unerheblichen Teil der eigenen Arbeitskraft auf die eigentliche Teamarbeit verwenden kann.

Personalverantwortliche besitzen in agilen Organisationen im Sinne der transformationalen Führung einen besonderen Vorbildcharakter. Gelingt es der Führungskraft, die Mitarbeiter nicht allein durch eine bloße Gegenleistung, sondern über Inspiration und eine gemeinsame Vision zu motivieren, beflügelt dies das agile Team. Die Mitglieder werden selbst zu Führungspersönlichkeiten. In agilen Teams kann die Führung idealerweise schließlich gegenseitig erfolgen. Ähnlich wie ein situativer Wechsel von fachlichen Rollen wie Architekt oder Tester möglich und sinnvoll ist, so kann auch die Führung durch unterschiedliche Personen übernommen werden. Je stärker die genannten Verhaltensweisen durch die Mitglieder gelebt werden, desto stärker stellt sich der erstrebenswerte Effekt ein.

Auch der Aufbau einer (agilen) Organisationskultur ist ein Prozess. Dieser wird an einem Punkt beginnen, an dem das Ziel in weiter Ferne scheint. Doch mit jeder Führungsperson, der es gelingt, die Geführten für die gemeinsame Idee zu begeistern oder sie zu weiteren Führungspersonen zu transformieren, kommt die Organisation dem Ziel näher. So vergrößert sich die Auswahl

der zu Verfügung stehenden agilen Mitarbeiter über die Zeit.

Nicht jede Person ist als Führungsperson geeignet. Umso wichtiger ist es, Verantwortung in agilen Organisationen nicht nach Erfahrung und Alter sondern nach Fähigkeiten zu vergeben. Führung ist im Kern eine Persönlichkeitsfrage. Ist die Person in der Lage, andere zu begeistern und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten? Wird diese Frage mit „Nein“ beantwortet, ist das kein Zeichen von Inkompetenz. Die Stärken liegen dann in einer anderen Rolle, die es zu finden gilt.

Erfolgreiche Teams zusammenstellen

Stehen ausreichend geeignete Mitarbeiter für den Aufbau des oder der benötigten Teams zur Verfügung, steht im nächsten Schritt ihre optimale Verteilung an. Auch wenn beispielsweise selbst durch den Scrum-Guide keine individuellen Rollen für jedes einzelne Teammitglied vorgegeben sind, nehmen Mitarbeiter automatisch Teamrollen an. Diese Rollen beziehen sich auf die Zusammenarbeit innerhalb des Teams selbst. Während einige Teammitglieder eher aufgabenorientiert an Umsetzungen arbeiten, fokussieren sich andere mehr auf das Team selbst und stärken die Zusammenarbeit. Eine gute Mischung sorgt für Teamzusammenhalt und Arbeitsergebnisse im gleichen Maße. Werkzeuge wie zum Beispiel der Belbin-Test (vgl. [Bel]) helfen ergänzend dabei, Mitarbeiter zu identifizieren, die bestimmte Rollen gut ausfüllen.

Bei der Teamzusammenstellung hilft es darüber hinaus, ein Auge auf mögliche Konfliktpotenziale auch in den fachlichen Spezialisierungen der Mitglieder zu haben. Wenn zwei ähnlich hochspezialisierte Architekten gemeinsam in einem Entwicklungsteam sind, ist das Risiko für hinderliche Grabenkämpfe hoch. Für ein Architekturprojekt mag ein solcher Konflikt hingegen gerade gewünscht sein, um so zu einer innovativen Lösung zu kommen. Hier kommen auch wieder die T-förmigen Fähigkeiten ins Spiel. Ein allgemeines Scrum-Team sollte dabei beispielsweise möglichst disjunkt in den Spezialisierungen sein, um ein breites Spektrum an Aufgaben abdecken zu können.

Die Zusammensetzung von Teams kann eine entscheidende Rolle dabei spielen, wie schnell dieses zusammenfindet. Konflikte in heterogenen Teams bringen häufig neue Ideen zu Tage. Ein Übermaß an Konfliktpo-

tenzial aber lähmt das Team und verzögert den Weg zur erfolgreichen Zusammenarbeit. Wichtig ist dabei auch ein Blick auf die Teamgröße. Hier gilt: so groß wie nötig, so klein wie möglich. Denn mit jeder zusätzlichen Person im Team vergrößern sich der Abstimmungsaufwand und das Konfliktpotenzial. Kommunikation wird dabei zunehmend zu einer Herausforderung. Die optimale Teamgröße hängt von verschiedenen Faktoren ab, die neben harten Faktoren wie den Aufgaben, benötigten Fähigkeiten und verfügbaren Mitarbeitern auch von den individuellen Persönlichkeiten der Mitglieder abhängt. Es kann ratsam sein, statt zwei Teams zu fünf Personen lieber eines mit vier und das andere mit sechs zu besetzen. Wenn dadurch sinnvolle Synergien entstehen oder Konflikte vermieden werden, dürfen auch Vorgaben wie „sieben +/- zwei“ in Scrum durchaus hinterfragt werden.

Verteilte und internationale Zusammenarbeit

Ein hohes Konfliktpotenzial ergibt sich traditionell in kulturell heterogenen Teams. Dies ist insbesondere in der Softwareentwicklung ein hoch relevantes Thema, da Entwicklungsarbeit häufig in Zusammenarbeit mit Kollegen aus sehr unterschiedlichen Kulturkreisen geleistet wird. Die verschiedenen Betrachtungsweisen beinhalten den Vorteil von innovativen Lösungen oder werden einer größeren Bandbreite von Anforderungen gerecht. So könnten ein indischer und ein deutscher Entwickler gemeinsam eine Lösung schaffen, die sowohl für den deutschen als auch für den indischen Markt optimiert ist. In solchen Szenarien leisten die Entwickler ihre Arbeit nur selten am gleichen Ort. Die physische Distanz kommt bei der Zusammenarbeit als erschwerender Faktor hinzu.

Ein Beispiel aus der Praxis: In der Zusammenarbeit mit amerikanischen Kollegen kommt es bisweilen zu Verwirrung, weil diese viel indirekter kommunizieren als Personen mit deutschem Kulturhintergrund. Kritik wird nicht offen geäußert sondern in höfliche Worte verpackt. Im Gegenzug werden manche deutschen Kollegen als harsch oder gar anmaßend empfunden. Diese Art des Konfliktes, der auf unterschiedlichen kulturellen Werten beruht, ist besonders schwer zu erkennen. Hilfreich für das grundsätzliche Verständnis zum Entstehen können hier auch die unter anderem von Hofstede beschriebene Ideen der Kulturdimensionen (vgl. [Hof10], siehe **Kasten 1**)

Kulturdimensionen stellen die Spanne zwischen den Extremen zweier gegensätzlicher Verhaltensweisen dar. Das Verhalten und somit seine Einordnung auf der Skala ist kulturell unterschiedlich. Vom niederländischen Kulturwissenschaftler Hofstede beschriebene Dimensionen sind beispielsweise „Machtdistanz“ oder „Individualismus“ und „Kollektivismus“. Beispielsweise macht ein Vergleich zwischen der deutschen und der chinesischen Kultur deutlich, dass letztere stärker auf die Gruppe als auf das Individuum ausgerichtet ist. Entscheidungen werden im Sinne des Kollektivs und nicht der Einzelperson getroffen. So könnte ein chinesischer Kollege sehr verwundert auf die Entscheidung eines Deutschen reagieren, wenn dieser sich aus dem geplanten Teamabend zurückzieht, weil er lieber zu Hause allein ein Buch lesen möchte. Ein solches Missverständnis kann so weit gehen, dass die betroffenen Personen das Verhalten des anderen als persönlichen Affront empfinden, da es einen Verstoß gegen ihre persönlichen, kulturell geprägten Werte und Normen darstellt.

Die Theorie der Kulturdimensionen ist umstritten, da sie zu voreiligen Schlüssen und zur Bildung von Vorurteilen verleiten kann. Kulturdimensionen sind aber keinesfalls als grundsätzlicher Fakt zu verstehen. So können, im Beispiel bleibend, natürlich auch Deutsche kollektivistisch oder Chinesen individualistisch handeln. Anstelle einer konkreten Aufstellung apodiktischer Formeln à la „Chinesen sind kollektivistisch“ sollte deshalb lediglich die Erkenntnis, dass man sich im Konfliktfall unter Umständen an den entgegengesetzten Enden einer Werteskala befindet, als Grundlage für die Auflösung von Konflikten genutzt werden.

Kasten 1: Kulturdimensionen nach Hofstede.

sein. Alle Beteiligten fühlen sich im Recht, sie sind sich nicht einmal dessen bewusst, dass ein von ihnen als normal empfundenen Verhalten nicht universell gültig ist.

Die Situation eines kulturbedingten Konflikts ist vergleichbar mit einem Kartenspiel, bei dem die Spieler in der festen Überzeugung, dasselbe Spiel zu spielen, nach unterschiedlichen Regeln handeln. Daher ist es notwendig, die implizit und vor allem individuell vorhandenen Regeln sichtbar zu machen. Die Teammitglieder erreichen dies durch viel Kommunikation und eine möglichst frühzeitige Festlegung von gemeinsamen (Spiel-)Regeln. Diese nutzen idealerweise die Stärken und Vorteile der individuellen Betrachtungsweisen.

Zur Auflösung eines auftretenden Konflikts ist es erforderlich, die Motivation der Beteiligten zu hinterfragen: Warum handelt diese Person so, wie sie handelt? Der häufigste Fall des Konflikts ist ein falsch verstandenes Verhalten. Menschen beobachten und interpretieren. Wenn ein Kollege auf dem Flur nicht zurückgrüßt, kann dies verschiedene Gründe haben. Interpretiert der Grüßende in das beobachtete Verhalten nun eine persönliche Ablehnung, kommt es zum Konflikt. Ist dieser erkannt, kann er durch eine Aussprache gelöst werden. So lernt der Grüßende wahrscheinlich, dass der Gegrüßte lediglich in Gedanken war und ihn nicht wahrgenommen hat. Der Gegrüßte

hingegen wird künftig vielleicht aufmerksamer sein, da er weiß, dass dies dem anderen wichtig ist. So entsteht eine gemeinsame Konvention durch Entgegenkommen und Verstehen. In gleicher Weise können auch kulturell bedingte Konflikte durch ein besseres Verständnis für die Motivation hinter beobachtetem Verhalten aufgelöst werden.

Teamphasen

Regeln oder Konventionen helfen allen Teams, Konflikte zu vermeiden oder zu bewältigen. Dabei treten letztere häufig verstärkt zu Beginn einer Zusammenarbeit auf. Dem Teamphasen-Modell nach Tuckman (vgl. [Tuc65], siehe **Abbildung 1**) folgend, durchläuft ein Team in der Regel vier Phasen, bis es einen Modus der Leistungserbringung und konstanter Verbesserung erreicht:

- In der Findungsphase (*Forming*) steht ein gegenseitiges Beschnuppern im Vordergrund. Das Potenzial des Teams wird nicht ausgeschöpft und Arbeitsergebnisse werden bisweilen im Alleingang erbracht.
- Häufig ergeben sich aus unterschiedlichen Arbeitsweisen, Auffassungen oder auch kulturellen Hintergründen rasch Konfliktherde im Team. In dieser Phase des *Storming* kann es zu drastischem

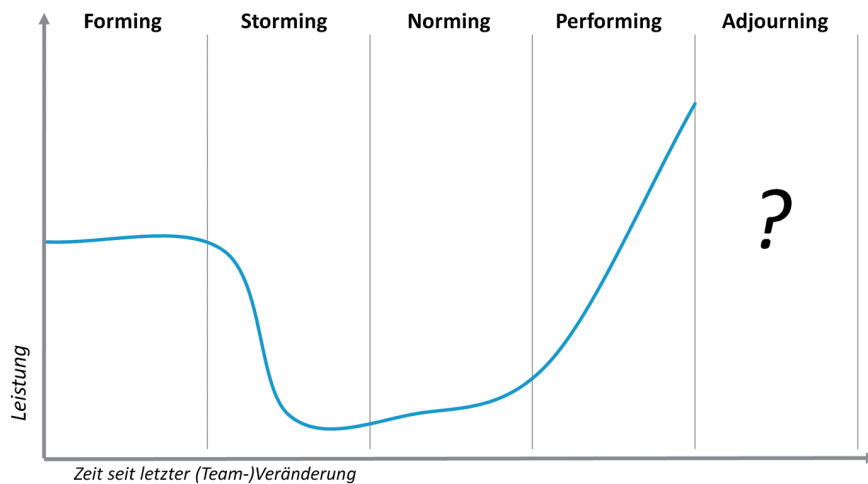


Abb. 1: Teamphasen und Leistung.

Leistungsabfall kommen, wenn der Fokus nicht mehr auf der Arbeitsaufgabe sondern auf der Gruppendynamik liegt.

- Die Offenlegung und Auflösung von Konflikten ist jedoch enorm wichtig, damit ein gemeinsames Teamverständnis in der Phase *Norming* erarbeitet werden kann. Hilfreiche Elemente sind dabei die Definition von Regeln und Prozessen, aber auch die Identifikation innerhalb des Teams.
- Diese bilden die Grundlage für die Erreichung der Arbeitsphase (*Performing*), in der verlässlich Arbeitsergebnisse produziert werden.
- Das Teamphasenmodell wurde durch Tuckman später durch eine fünfte Phase (*Adjourning*) erweitert, in der die Mitglieder getrennte Wege gehen und sich neuen Aufgaben zuwenden.

Je schneller ein Team den Wendepunkt erreicht, der zum *Performing* führt, desto eher kann es die Effizienz seines Arbeitsprozesses verlässlich messen und verbessern. In der Regel führen Veränderungen am Team dazu, dass die Phasen erneut durchlaufen werden. Das Modell ist dabei eine vereinfachte Sicht auf einen komplexen zwischenmenschlichen Prozess, der sich nicht einem Automatismus in Abhängigkeit von einer Zeitachse unterwirft. Es kann Konstellationen ohne *Storming* geben wie auch Teams, die niemals in ein *Performing* gelangen. Ein Teil der Selbstorganisation besteht also darin, Leistungsabfälle zu erkennen und diese entsprechend deuten zu können. Hier sind mangels eines Teamleiters alle Mitglieder agiler Teams gleichermaßen in der Verantwortung. Sie müssen neben den technischen

Herausforderungen auch das Team selbst im Blick haben, Konflikte aktiv offenlegen und über gemeinsame Konventionen zusammenfinden.

In einem Projektvorgehen wie Scrum gibt es keine definierte externe Rolle. Zumeist ist ein agiles Team aber trotzdem nicht auf sich allein gestellt, sondern wird beispielsweise durch einen Personalverantwortlichen oder Manager extern begleitet. Nicht jede Teamzusammensetzung erlebt ein deutliches *Storming*, andere kommen jedoch lange oder überhaupt nicht über diese Phase hinaus. Auch kann es in der Phase des *Performing* zu einer Veränderung kommen, die ein neues *Storming* beginnen lässt. Daher kann eine Einbeziehung Externer – wenn nötig auch außerhalb der eigenen Organisation – hilfreich zur Auflösung der Konflikte sein.

Allgemein ist eine teamexterne Unterstützung im Rahmen eines Kick-Offs mit teambildenden Maßnahmen hilfreich, um die Phasen erfolgreich und schnell zu durchlaufen. Trotz Bewusstseins für Teamprozesse sind Mitglieder eines Teams nur selten Experten auf diesem Gebiet. Ein begleitender Coach oder Moderator schafft die notwendigen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start in den Projektalltag. Dadurch konzentriert sich das Team schneller auf seine eigentlichen Arbeitsaufgaben. Die notwendige Expertise für die teambildenden Maßnahmen muss nicht zwangsläufig im Team selbst stark ausgeprägt sein.

Gerade bei verteilten Teams ist deshalb ein gemeinsamer Präsenztermin mit teambildenden Maßnahmen sinnvoll. Die bei physischer Anwesenheit zusätzlich vorhandenen Kommunikationskanäle erleichtern es

den Mitgliedern, zueinander Vertrauen zu fassen und Missverständnisse früh aufzudecken. So schaffen alle Beteiligten eine Basis für die spätere virtuelle Kommunikation. Die Mehrkosten durch Reisen werden über eine schnelle Erreichung des Arbeitsmodus ausgewogen und das Team ist langfristig stabiler.

Die Firma Capgemini nutzt die selbst entwickelte „RapidStart“-Methode zu Beginn von großen Projekten. Diese schafft in einem Workshop die notwendigen Voraussetzungen für ein gemeinsames Verständnis von Projektzielen sowie -vorgehen und setzt Rahmenbedingungen für die Teamarbeit. Dabei begleiten zwei externe Moderatoren diesen Prozess. Alternativ und ergänzend können explizite Team-Buildings abgehalten werden. Das Ziel ist es dabei, abseits der üblichen Arbeitsatmosphäre den Zusammenhalt durch soziale oder spielerische Interaktion zu stärken. In Simulationen können mit erfahrenen Trainern auch Konflikte aufgedeckt und gelöst werden. Doch auch schon ein Teamabend mit einem gemeinsamen Umtrunk kann die Zusammenarbeit deutlich verbessern. Die Ergebnisse beim Einsatz einer solchen Methode sind durchweg positiv und unterstützen die These, dass ein extern begleiteter Teambuildungs-Prozess zu erfolgreicherer Teamarbeit führt.

Verbesserung durch Feedback

Agile Teams leben von einer konstanten Verbesserung, die sich in Methoden wie Kanban oder Scrum besonders äußert. Jedes Mitglied wächst innerhalb des Teams und benötigt dazu Unterstützung. Dabei analysieren und optimieren die Teammitglieder neben dem Prozess auch sich selbst. Ein wichtiges Werkzeug dabei ist Feedback. Dieses kommt möglichst aus dem direkten Umfeld, also von den anderen Teammitgliedern. Zur Selbstorganisation passt besonders gut ein 360-Grad-Feedback (siehe auch Kasten 2), das regelmäßig und häufig abgehalten werden sollte. Wird nach Scrum entwickelt, bietet sich eine Integration des Feedbacks in die Aktivität Sprint-Retrospektive an. Für das Feedback bewerten sich die Teammitglieder gegenseitig, bei Bedarf auch anonymisiert, möglichst anhand messbarer Kriterien.

Für letztere bieten sich Kompetenzen im Rahmen eines organisationsweiten Entwicklungsmodells an. So kann über die Zeit nicht nur anhand der Arbeitsergebnisse, sondern auch anhand des Feedbacks eine Teamentwicklung sichtbar gemacht wer-

Traditionell ist Feedback ein Austausch zwischen zwei Einzelpersonen. Dabei gibt zum Beispiel der Vorgesetzte dem Mitarbeiter eine persönliche und individuelle Einschätzung des beobachteten Verhaltens. Dies verstärkt die Lernerfahrung des Mitarbeiters, wenn er etwas über sich erfährt, was er selbst bisher nicht wusste oder wahrgenommen hat. *Ein Beispiel:* Mitarbeiter Schröder fährt sich in einem Vortrag mehrfach unbewusst mit der Hand über die Stirn. Sein Vorgesetzter Meier macht ihn später darauf aufmerksam und teilt ihm gleichzeitig mit, dass diese Geste auf ihn unsicher und nervös wirkte. Schröder hat nun die Möglichkeit, sein Verhalten bewusst wahrzunehmen und – wenn er dies für sinnvoll hält – zu verändern. Wichtig ist dabei, dass Meier aus dem gegebenen Feedback keinen Anspruch ableiten kann, dass Schröder oder Dritte seine Einschätzung teilen. Es ist seine persönliche Wahrnehmung, die nicht universell gültig ist. In der Erweiterung als 360-Grad-Feedback wird dieser Prozess von mehreren Personen betrieben. Neben dem Vorgesetzten erhält Schröder noch Feedback von seinem Kunden, den Kollegen und dem Abteilungsleiter. So erhält er einerseits mehr Informationen und andererseits ein vollständigeres Bild der Fremdwahrnehmung. Auch hier gilt, dass es dem Feedback-Empfänger frei steht, ob er aus der Information eine Verhaltensänderung ableitet. Zur Unterstützung können auch Erfassungswerkzeuge dienen, die konkrete Fragestellungen vorgeben, zu denen Feedback-Geber gezielt ihre Einschätzung geben. Zum Vergleich von Fremd- und Selbstbild kann sich der Feedback-Empfänger dabei auch selbst einschätzen.

Kasten 2: 360-Grad-Feedback.

den. Nachvollziehbares Feedback erleichtert es dem Team wiederum, Optimierungspotenzial zu erkennen. Auf die Auswertung kann ebenso ein externer Manager reagieren und bei Bedarf mit gezielten Maßnahmen das Team unterstützen. Dazu zählen Coachings, Trainings oder auch Umbesetzungen.

In der Teamphase des Adjourning hilft dokumentiertes Feedback dabei, die einzelnen Mitglieder besser in neuen Teams unterzubringen. Die einzelnen Teammitglieder tragen beim Geben und Nehmen von Feedback eine hohe Verantwortung einander gegenüber. Sinnvoll ist eine organisationsweite Feedback-Kultur, die konkrete Handlungsempfehlungen vorgibt, an denen sich die Mitarbeiter orientieren können.

Teamstruktur einer verteilten Scrum-Entwicklung

Für einen Kunden aus der Logistikbranche entwickelt Capgemini zurzeit mit einem verteilten Team nach Scrum (siehe **Abbildung 2**). Eine Besonderheit ist dabei, dass ein Teil der Kollegen im Capgemini Nearshoring Center in Polen arbeitet. Die Beteiligten haben auch aus diesem Grund besonderes Augenmerk auf die Aufstellung und Verteilung des Teams gelegt. Herausgekommen sind dabei zwei Scrum-Teams, jeweils eines in Deutschland und eines in Polen, mit einem gemeinsamen Scrum Mas-

ter. Auf Seiten des Kunden steht ein gemeinsamer Product Owner, der in beiden Scrum-Teams diese Rolle wahrnimmt.

Außerhalb des Teams steht mit der Rolle des Managers ein gemeinsamer Ansprechpartner für alle Teile des Teams zur Verfügung. Dieser ist einerseits direkter Ansprechpartner für den Scrum Master und unterstützt diesen beim Umgang mit externen Hindernissen. Das gilt innerhalb der

eigenen Organisation wie auch in Richtung des Kunden. Der Manager balanciert die Ziele und Wünsche beider Seiten aus und fokussiert sich auf die übergeordnete Zusammenarbeit. Andererseits kann er notfalls bei teaminternen Konflikten als Coach und Unterstützer zur Verfügung stehen. An ihn wendet sich das Team also bei Problemen, die es allein nicht lösen kann.

Um den besonderen Herausforderungen des interkulturellen Teams zu begegnen, steht speziell für das polnische Team ein zusätzlicher Koordinator bereit. Dieser steht in enger Abstimmung mit dem (deutschen) Manager. Er ist räumlich näher am Team und hat denselben Kulturhintergrund. Dies hilft ihm, Konflikte früher zu erkennen und zu interpretieren oder auch Missverständnisse in der Kommunikation mit dem polnischen Team zu vermeiden.

Die Erfahrungen, die in diesem Projekt gemacht wurden, bestätigen die unter anderem von InfoQ vertretene These (vgl. [Agg09]), dass ein externer Manager auch agile Teams durchaus sinnvoll unterstützt: Ein Manager richtet den Fokus darauf, das Beste aus den Geführten herauszuholen. Er fokussiert sich auf Veränderungen, die auch in den Mitarbeitern selbst auftreten. Er hilft bei der Optimierung von Kommunikation und Prozessen, indem er seine ganzheitliche Sicht einbringt. Diese Begleitung der Prozesse erlaubt es dem Team, sich auf die eigentliche Arbeit zu konzentrieren.

Im vorgestellten Beispiel mischen sich die Verantwortlichkeiten von Scrum Master und Manager sowie Koordinator, sodass

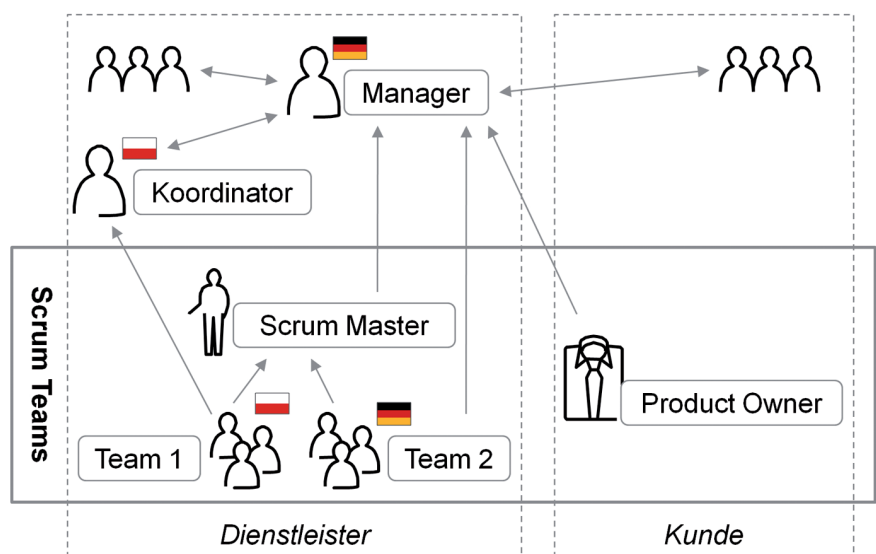


Abb. 2: Schematische Darstellung einer beispielhaften Teamstruktur.

auch eine Zusammenführung oder Umverteilung der Rollen denkbar ist und in anderen Kontexten durchaus sinnvoll sein kann. Wichtig ist eine klare Festlegung von Zuständigkeiten anhand der individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen. So ist ein Scrum Master vielleicht aufgrund fehlender Einbindung in eine Organisation gar nicht in der Lage, Hindernisse innerhalb dieser zu beseitigen. Oder ein Manager verfügt über ein hohes Wissen zum Teammanagement, aber über keine Erfahrungen in der Umsetzung agiler Prozesse. Auch organisationsseitige oder externe Vorgaben können eine bestimmte Rollenverteilung bedingen. Daher kann eine spezielle Teamaufstellung immer nur ein Beispiel sein, das an einen neuen Kontext angepasst werden sollte. Dies gilt in gleichem Maße für feststehende Regelwerke wie Scrum, von denen ein situatives Abweichen nicht nur sinnvoll, sondern sogar unbedingt notwendig sein kann.

Fazit

Die Kenntnis eines agilen Vorgehensmodells ersetzt nicht die intensive Beschäftigung mit dem Team und seinen Mitgliedern. Das führt zu einem neuen Führungsverständnis. Das Agile Manifest bewertet Interaktionen und Individuen höher als die Theorien und Methoden zur (Team-)Führung, doch letztere sind auch auf agile Prozesse anwendbar. Sie unterstützen dabei die Prozessoptimierung, indem sie das Team selbst optimieren und genau die erwähnte Interaktion fördern. Für diese muss aber bei aller Optimierung ausreichend Raum sein, denn die Kommunikation im Team und in

der Organisation bildet die Grundlage für jede Verbesserung.

Ein organisationsweit einheitliches Verständnis von gemeinsamen Zielen und Werten, die durch nach den Grundsätzen transformationaler Führung handelnden Führungskräften gelebt werden, stellt dafür einen Pool aus agilen Mitarbeitern sicher. Diese sollten im Idealfall in einer gesunden Mischung aus fachlichen, persönlichen und kulturellen Hintergründen eingesetzt werden. Mit teambildenden Maßnahmen können agile Teams besser und schneller in einen Arbeitsmodus gelangen. Feedback unterstützt zusätzlich die Mitarbeiter- und Teamentwicklung. Im konkreten Projekteinsatz zeigt Caggemini, dass auch eine verteilte Entwicklung mit Scrum über verschiedene Kulturkreise hinweg erfolgreich verläuft. Wie bei allen Vorgehensmodellen, Methoden und Werkzeugen gilt aber auch für die agile Führung: Sie ist kein Allheilmittel, sondern muss innerhalb ei-

nes konkreten Kontextes daraufhin geprüft werden, ob sie die Beteiligten näher an das gewünschte Ergebnis heranbringt. ■

Literatur & Links

[Agg09] V. Aggarwal, The role of project managers in agile, 2009, siehe:

www.infoq.com/articles/project-manager-role

[Bel] Belbin, Belbin Team Roles, siehe: www.belbin.com

[Bur10] J. Burns, Leadership, Harper Perennial 2010

[Hof10] G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov Cultures and Organizations: Software for the Mind, McGraw-Hill 2010

[Pel12] W. Pelz, Transformationale Führung, in: interview Magazin, 4/2012 siehe:

management-innovation.com/download/Transformationale-Fuehrung.pdf

[Rub12] K. Rubin, Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process, Addison-Wesley Professional 2012

[Tuc65] B. Tuckman, Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, Vol. 63(6), 1965

Der Autor



|| Maximilian Frei

(maximilian.frei@caggemini.com)

ist Lead Consultant bei Caggemini Deutschland. Er ist zertifizierter Scrum Master und beschäftigt sich insbesondere mit Methoden zum Projektmanagement und mobilen Technologien.