

Warum es unabdingbar ist, agile Werte auch zu leben

Agile Werte leben – so geht's



Katharina Maehrlein

Beraterin, Certified Scrum
Master und Agile Culture Coach

Management Summary

- Oft sind nicht die agilen Methoden, Meetings oder Artefakte ein Problem bei der Einführung von Agilität, sondern das gemeinsame Verständnis und Leben der agilen Werte.
- Die fünf Werte Selbstverpflichtung, Offenheit, Mut, Fokus und Respekt basieren auf dem agilen Manifest und beeinflussen sich gegenseitig.
- Um ein gemeinsames Verständnis im Team zu erreichen, ist es sinnvoll, mit positiven und negativen Fallbeispielen eine Diskussionsgrundlage für die eigene Umsetzung zu schaffen.
- Um zu erkennen, was schon gut läuft oder wo es noch hapert, ist es mit Checklisten möglich, die Umsetzung der agilen Werte im eigenen Unternehmen gegen zu prüfen.

Werte kann man – wie das Mindset – nicht beliebig und "einfach so" auswählen oder verändern. Sie haben sich im Laufe unseres Lebens vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen aus Erziehung und unserem Umfeld nach und nach entwickelt.

Werte können auch nicht verordnet werden! Wir können sie nur ändern, wie sie entstanden sind: nach und nach.

Weil das nicht ganz einfach ist, wird dieser unverzichtbare Kern der Agilität nach meiner Erfahrung oft einfach übersprungen. Sie profitieren jedoch nur dann von Agilität, wenn die agilen Werte sowohl vom Team als auch von allen Beteiligten verstanden, verankert, geschärft, hochgehalten und gelebt werden. Wenn wesentliche Schlüsselpersonen an der bestehenden Kultur festhalten und die Teams deshalb immer wieder vor die Wand laufen, sinkt die Motivation in den Keller und die vielversprechende agile Neuerung ist schnell verbrannt!

Eine tiefgehende Auseinandersetzung mit dem Kern von Agile lohnt sich also. Es wäre ein schwerwiegender Fehler, diese erfolgsentscheidenden "weichen" Faktoren stiefmütterlich zu behandeln oder gar ganz abzutun! Deswegen gehe ich in diesem Beitrag auf die Werte **Selbstverpflichtung, Offenheit, Mut, Fokus und Respekt** ein, die auf dem agilen Manifest basieren.

Sie werden mithilfe von Fallbeispielen in konkrete Verhaltensweisen "übersetzt", anhand derer die Werte in der Zusammenarbeit erlebbar werden. So wird deutlicher, was diese für die Praxis bedeuten. Jedem Wert sind jeweils Vorausset-

zungen zugeordnet, die erfüllt sein sollten, damit sich der Wert entfalten kann. Neben der Auseinandersetzung mit den Werten und der Reflexion der Bedeutung der Werte in Ihrem Team wird in diesem Beitrag auch sichtbar, inwieweit notwendige Voraussetzungen zur Entfaltung der Werte in Ihrem Unternehmen erfüllt oder nicht erfüllt sind.

Agile Werte leben – das hört sich banal an?

In meiner Arbeit als Coach erlebe ich es immer wieder, dass die fünf agilen Werte Selbstverpflichtung, Offenheit, Mut, Fokus und Respekt zwar aufgezählt werden können, aber niemandem in der Gruppe ein Beispiel dazu einfällt, wie sich die Werte im Alltag zeigen könnten. Und es sind sicher keine dummen Leute, mit denen ich in Kundenunternehmen zu tun habe!

Sehr viele der Menschen, die ich in meinen Seminaren treffe, haben sich bisher einfach noch nie mit ihren Werten beschäftigt. Wenn ich z.B. an die Berufsgruppe der Ingenieure, Techniker und ITler denke, dann empfinden sie die Auseinandersetzung mit Werten ungefähr so, wie ich die Beschäftigung mit den Funktionen von Excel oder dem Inhalt einer Programmiersprache: Wir stehen da wie der berühmte "Ochs vorm Berg" und kratzen uns ratlos am Kopf.

Wenn einer Gruppe dann doch noch Beispiele aus der Praxis einfallen, dann gehen die Meinungen, was unter den Werten zu verstehen ist, so weit auseinander, dass erst einmal eine wilde Diskussion entbrennt. Für die erfolgreiche Entwicklung von agilen Werten sollten die miteinander arbeitenden Menschen aber schon ein gemeinsames Verständnis davon haben, was die jeweiligen Werte ausmacht!

Neben ihrer grundsätzlichen Bedeutung und den Voraussetzungen, die seitens der Organisation oder auf Teamseite gegeben sein müssen, damit sie entwickelt und gelebt werden können, stelle ich Ihnen die Werte nachfolgend auch anhand von jeweils zwei Beispielen aus der Praxis vor: Ein Umsetzungsbeispiel pro Wert hat positive Veränderungen bewirkt, ein weiteres Beispiel steht der wertebasierten Zusammenarbeit entgegen und veranschaulicht, wie die Nichtbeachtung des Wertes zu Problemen führte. Die Werte sind nicht trennscharf voneinander abgegrenzt, beeinflussen sich gegenseitig und brauchen regelmäßige Aufmerksamkeit.

Agile Werte leben ist nicht banal – also wie weiter?

Wenn Sie bereits im Vorfeld oder jetzt festgestellt haben, dass es gar nicht so banal ist, agile Werte zu leben, schlage ich Ihnen folgendes Vorgehen im Umgang mit diesem Artikel vor:

- Lesen Sie die Beschreibungen, Voraussetzungen und Fallbeispiele zu den einzelnen Werten, um sich ein anschauliches Bild von deren Inhalt zu machen.
- Haken Sie dabei diejenigen Voraussetzungen ab, die Sie jeweils für erfüllt halten.
- Sollten nicht alle Voraussetzungen erfüllt sein – was sehr wahrscheinlich ist –, wählen Sie je Wert die eine Voraussetzung aus, die Ihrer Meinung nach am dringendsten erfüllt werden sollte, und markieren Sie diese mit einem Kreuzchen.
- Ergänzen Sie bei Bedarf weitere Voraussetzungen, die Sie für wichtig halten, und streichen Sie diejenigen, die Ihnen unwichtig erscheinen.

Was ich Ihnen hier anbiete, erhebt nicht den Anspruch auf die absolute Wahrheit! Es soll Ihnen als Diskussionsgrundlage für Ihr Team dienen und Sie dazu inspirieren, die Beispiele mit Ihrer Arbeitswirklichkeit abzugleichen. Worauf Sie sich aber verlassen können: Alle meine Beispiele sind ganz aus dem echten Leben gegriffen und beschreiben von mir tatsächlich Erlebtes, wenn auch anonymisiert.

Wert: Selbstverpflichtung

"Selbstverpflichtung" ist die persönliche Verantwortungsübernahme und das Engagement der Mitglieder eines Teams. Das bedeutet, dass jeder im Team...

- sich selbst, dem gesamten Team und der Organisation gegenüber verpflichtet fühlt;
- sich mit vollem Engagement für die stetige Verbesserung der Produkte oder Services einsetzt, an denen er oder sie arbeitet, und
- sich dazu an der fortwährenden Optimierung der Zusammenarbeit und Steigerung der Teamleistung beteiligt;
- sich mit seinen Bedürfnissen als Individuum dem Erreichen der Teamziele unterordnet und mit den Kollegen "an einem Strang" zieht.

Voraussetzungen

| | |
|---|--------------------------|
| Commitment bekommt man – wie die anderen Werte auch – nicht dadurch, dass man dazu anweist! | <input type="checkbox"/> |
| Das Team muss die Arbeitsmenge bestimmen dürfen, für deren fristgerechte Erledigung es die Verantwortung übernimmt! | <input type="checkbox"/> |
| Wie das Team seine Aufgaben erledigt, muss es selbst entscheiden dürfen! Diese Entscheidungen dürfen von niemandem (!) rückgängig gemacht werden! | <input type="checkbox"/> |
| Die Rollen der Teammitglieder sind geklärt. | <input type="checkbox"/> |
| Die Teammitglieder haben sich auf Entscheidungsprinzipien geeinigt. | <input type="checkbox"/> |
| Das Team muss Zeit gewährt bekommen, den Wert schrittweise von innen heraus entstehen zu lassen, indem es sich gründlich damit auseinandersetzt! | <input type="checkbox"/> |

Positives Fallbeispiel

Kurz vor dem Review, in dem dem Kunden das fertige Produkt vorgestellt werden sollte, gab es ein massives Problem. Marco bemerkte das Problem Freitagabend, gerade als er ins Wochenende starten wollte. Er informierte die anderen Teammitglieder darüber und setzte sich an seinen Arbeitsplatz, um sich an unterschiedlichen Lösungen zu versuchen. Wegen der Dringlichkeit beschloss auch Christoph, der Scrum Master, der schon zu Hause war, wieder in die Firma zu fahren und Hilfe anzubieten.

Als er ankam, stellte er erfreut fest, dass auch die anderen Teammitglieder gekommen waren. Einige unterhielten sich angeregt und versuchten, die Ursache des Problems zu finden; andere kümmerten sich um etwas zu essen und zu trinken. Das Aufspüren des Fehlers und seine Behebung zogen sich über mehrere Stunden hin. Obwohl einige aus dem Team nicht direkt helfen konnten, blieben sie vor Ort und unterstützten dort, wo es eben ging. Für alle überraschend kam spät am Abend auch noch der Abteilungsleiter dazu und bot seine

Hilfe an, statt das Team unter Druck zu setzen. Gemeinsam mit dem Scrum Master stärkte er dann während der Kundenpräsentation seinem Team den Rücken durch seine Anwesenheit. Der Kunde war hochzufrieden, dass der Termin am darauffolgenden Montag eingehalten werden konnte.

Über das Engagement aller Beteiligten und den Schulterschluss des Abteilungsleiters mit dem Team wurde noch lange nach dem Vorfall anerkennend gesprochen. Darüber hinaus schien der Vorfall das Team noch weiter zusammenzuschweißen und die Einigkeit und Geschlossenheit des Teams setzten auch weiter positive Kräfte frei. Diesen Effekt erzielt man nur, wenn jeder Einzelne seinen Teil dazu beiträgt.

Negatives Fallbeispiel

Zu Beginn des aktuellen Sprints hatte das Team neue Aufgabenpakete übernommen. Monique, eines der Teammitglieder, hatte diese nach eigenem Gutdünken und ohne Absprache mit den anderen in einzelne Tasks aufgeteilt, und alle Anwesenden suchten sich eine Aufgabe daraus aus, die sie bearbeiten wollten.

Frank konnte an diesem Tag nicht dabei sein und musste die letzte noch übrig gebliebene Aufgabe übernehmen. Als er vorsichtig anmerkte, dass er sich die Erledigung nicht zutraue, weil er sich fachlich damit nicht auskenne, blaffte ihn Monique an: "Mensch, Frank, jetzt brems uns hier nicht aus, wir können ja auch nichts dafür, dass du nicht da warst." Frank sagte nichts mehr und auch sonst niemand im Team.

In den folgenden Daily Meetings stellte sich mit der Zeit heraus, dass es zwei Teammitglieder gab, die nichts zum Erreichen des Sprintziels beitrugen: Frank und Harald, die miteinander befreundet waren. Dieses "fehlende Commitment" zum Team und auch zum Sprintziel führte zu massiver Unzufriedenheit innerhalb des Teams, aber auch von Außenstehenden mit dem Team.

Die Teammitglieder begannen sich untereinander Vorwürfe zu machen und wurden immer gereizter, bis es schließlich zu einem lautstarken Streit in der nächsten Retrospektive kam, in der die Zusammenarbeit unter die Lupe genommen wurde. Harald meinte sauer: "So könnt ihr mit Frank nicht umgehen! Ihm einfach eine Aufgabe zuweisen! Unmöglich! Du bist hier nicht die Chefin, Monique!" Monique erwiderte beleidigt: "Macht euren Kram doch selbst, ich habe keine Lust mehr, mich hier zu engagieren." Türenknallend rauschte sie ab. Frank sagte nichts...

Sicher hatte es Monique gut gemeint. Aber mindestens zwei aus dem Team waren genervt von ihr und hielten sie für anmaßend. Hier müssten dringend die Rollen geklärt werden, die jeder im Team einnimmt. Ihr Abgang ist das Gegenteil von Commitment, darüber hinaus verletzte ihre Antwort auf Haralds Einwand den Wert "Respekt".

Allerdings wäre es Franks Aufgabe gewesen, für sich und sein Anliegen einzustehen, statt die Sache so zu regeln, dass er dann eben nichts mehr zur Zielerreichung beitrug. Für Harald gilt das Gleiche. Außer, dass er seine Unzufriedenheit nicht mit versteckter Arbeitsverweigerung beantworten sollte, tat er seinem Freund auch keinen Gefallen, als er ihn quasi entmündigte und ihn wie ein Kind behandelte.

Wert: Offenheit

"Offenheit" meint zweierlei: Erstens die Bereitschaft des Einzelnen, sich auf neue Praktiken, Techniken und Denkweisen einzulassen und sie auszuprobieren, und zweitens einen transparenten Umgang mit Informationen – ganz gleich, ob es um Anforderungen, Hindernisse oder den Projektfortschritt geht. Nur so ist kontinuierliche Verbesserung möglich.

Das bedeutet:

- Alle an der Aufgabenerledigung Beteiligten erfahren rechtzeitig, was die nächsten Schritte sind, an denen sie arbeiten müssen, um die Ziele zu erreichen.
- Die Beteiligten erarbeiten zusammen eine gemeinsame Vorstellung davon, was genau ihre Aufgabe ist und wozu sie diese erledigen.
- Alle sind über anstehende Herausforderungen und Hindernisse informiert, damit sie sich auch auf kritische Situationen rechtzeitig einstellen können.
- Allen Beteiligten stehen jederzeit alle relevanten Informationen zur Verfügung, die sie brauchen, um gute Entscheidungen treffen zu können.
- Fehler werden nicht versteckt und nicht verheimlicht.
- Fehler und Missgeschicke werden nicht abgestraft. Weder von Vorgesetzten noch innerhalb des Teams.
- Jeder im Team ist offen für Veränderungen und bleibt dabei gelassen.
- Jeder im Team ist offen für ungewöhnliche Vorschläge und scheinbar merkwürdige Ideen. Sie werden nicht gleich abgetan. Jeder im Team und außerhalb kann Vorschläge und Ideen präsentieren, die zunächst einmal unvoreingenommen angehört werden.
- Alle geben und nehmen regelmäßig auch kritisches Feedback.
- Alle verstehen Kritik als Chance für persönliche Weiterentwicklung.

Voraussetzungen

| | |
|--|--------------------------|
| Ein Mindestmaß an "psychologischer Sicherheit" muss gegeben sein. | <input type="checkbox"/> |
| Fehlertolerante statt Angstkultur: Fehler sind nicht zu vermeiden und dürfen nicht abgestraft werden! | <input type="checkbox"/> |
| Etablierte Feedbackkultur: Alle sind in der Lage, kritisches Feedback konstruktiv zu geben und entgegenzunehmen. | <input type="checkbox"/> |
| Die Artefakte von Scrum (Product Backlog, Sprint Backlog, Inkrement) müssen transparent visualisiert sein, sie machen jeden Aspekt eines Projekts für alle sichtbar. | <input type="checkbox"/> |
| Unterstützen und vor allem Zulassen von Neugier, Querdenken, Experimentieren, kritischem Hinterfragen. | <input type="checkbox"/> |

Positives Beispiel

Lukas arbeitet seit vielen Jahren als Tester in einem Team, das seit einigen Monaten mit Scrum als agiler Arbeitsform arbeitet. Er mag seine Arbeit, fühlt sich sehr wohl mit seinen Kollegen, mit einigen Teammitglie-

dern ist er befreundet und er spielt in seiner Freizeit Fußball mit ihnen. In der Mittagspause erfährt er vom Scrum Master eines anderen Teams, dass ein Kollege aufgrund eines Unfalls sehr lange ausfallen wird.

Paul, der Scrum Master, fragt Lukas, ob er nicht als Programmierer einspringen könnte, er würde dringend jemanden suchen. Lukas hat vor allem im Bereich Test und Validierung tiefes Fachwissen, daneben aber auch einiges an Programmierkenntnissen. Das erzählt er Paul: "Dass ich kein erfahrener Programmierer bin und bisher als Tester gearbeitet habe, weißt du, oder? Ich bin unsicher, ob meine Programmierkenntnisse ausreichen werden. Und ich will mein Team nicht hängen lassen, die brauchen mich doch als Tester."

Paul bietet ihm an, einmal darüber zu schlafen und über das Angebot nachzudenken, und kündigt an, sich selbst auch Gedanken zu Lösungsmöglichkeiten zu machen. Lukas ist einverstanden und sie verabreden sich für den nächsten Tag. Am Abend ruft er mich im Rahmen seines Coachingpakets an und spricht die Sache mit mir durch: "Ich bin nervös, wenn ich an die möglichen Veränderungen denke, kann mir aber schon vorstellen, es zu versuchen." Wir besprechen, dass es eine Chance für ihn sein könnte, weil er sein T-shaped-Profil weiterentwickelt und dann noch gefragter sein wird, da er breiter eingesetzt werden kann.

Beim Termin mit Paul erklärt der ihm, dass er sich noch schlau gemacht und erfahren hat, dass es bei der Arbeit des anderen Teams um ein Produkt geht, das gerade erst neu entwickelt wird, sodass Lukas genügend Zeit hätte, seine Programmierkenntnisse im Verlauf des Arbeitsprozesses zu vertiefen, dass der Tester aus seinem Team bereit wäre, in Lukas' Team zu wechseln und aktuell nicht gebraucht wird und dass er nach der Gesundung des verunfallten Kollegen wieder zurück in sein Team wechseln könnte, wenn er das dann noch wollte. Lukas sagt zu und wechselt zum neuen Team, nachdem er Matthias, den anderen Tester, noch ins Team eingeführt hat.

Anfangs muss sich Lukas noch in das neue Aufgabenfeld "hineinfuchsen" und hat weniger Freizeit als zuvor, aber schon nach acht Wochen stellt er fest, dass er die Arbeit sogar interessanter als vorher das Testen findet, das er schon sehr lange gemacht hat und das irgendwie auch zur fast schon langweiligen Routine geworden war.

Das Team hat ihn offen und herzlich aufgenommen, Fußball spielt er noch immer mit seinen Freunden, und der Product Owner seines neuen Teams ist so zufrieden mit ihm, dass er ihn bei einer Präsentation vor allen Stakeholdern und dem Vorstand für seinen Mut zur Veränderung und für seinen wertvollen Beitrag zum Teamerfolg gelobt hat.

18 Monate später ruft er mich an und berichtet stolz und froh, dass er in ein Team berufen wurde, das dafür bekannt ist, dass es für seine hochpriorisierten Spezialaufgaben nur die Besten auswählt und dass es ein absoluter Traumjob sei, der ihm sehr viel Spaß machen würde. Hilfreich war dabei sicher auch, dass er seine Bedenken offen (und mutig) kommuniziert hat, sodass der Scrum Master darauf eingehen und ihn ermutigen konnte!

Negatives Fallbeispiel

Frank arbeitet seit 32 Jahren als Ingenieur mit Führungsaufgabe bei einem Automotive-Konzern. Kürzlich wurde dieser aufgekauft und nun müssen die Prozesse nach Maßgabe der Käufer angepasst werden. Sein Vorgesetzter beauftragt ihn damit, das Team über die Details zu informieren und dafür zu sorgen, dass die neuen Prozesse entsprechend umgesetzt werden. Im nächsten Meeting stellt Frank seinen 20 Mitarbeitern

die neuen Prozesse vor und weist an, sie anstelle der bisher genutzten zu verwenden. Die Mitarbeiter stellen einige Fragen zu den Details, nicken verhalten und gehen wieder an ihre Arbeit.

Im nächsten Meeting in der Woche darauf fragt Frank nach dem Status der Umsetzung und stellt fest, dass noch nach den alten Prozessen gearbeitet wurde. In der Annahme, dass die Mitarbeiter die neuen Prozesse noch nicht richtig verstanden haben, erläutert er sie nochmals detailliert und weist nochmals deutlich darauf hin, dass sie ab sofort genutzt werden müssen.

In mehreren Meetings in den darauffolgenden Wochen stellt er immer wieder fest, dass nur unwesentliche Änderungen der Prozesse vorgenommen wurden und noch immer die alten genutzt werden. Fünf Monate später sind die Prozesse noch immer nicht umgesetzt. Frank beruft ein Krisenmeeting ein, bei dem es zu einer aufgebracht Diskussion kommt. Mehr als die Hälfte seines Teams beschwert sich lautstark darüber, dass die neuen Prozesse schlechter als die bisher genutzten seien und dass sie schließlich keine schlechteren Autos als zuvor entwickeln wollten.

Die restlichen Mitarbeiter hören schweigend zu und sagen nichts dazu. Das Meeting endet in schlechter Stimmung, ein halbes Jahr später sind die Prozesse noch immer nicht wirklich angepasst, und die meisten Mitarbeiter beharren noch immer darauf, dass früher alles besser war.

In unserem Coaching wird Frank in der Rückschau auf die Situation klar,

- dass er es versäumt hatte, den Sinn und Nutzen der neuen Prozesse herauszustellen,
- dass dies wohl auch daran lag, dass er selbst lieber weiter die gewohnten Prozesse genutzt hätte,
- dass er in den Meetings Dinge gesagt hatte wie "Ich finde das ja auch nicht gut, aber die wollen das eben so" und dass man ihm dadurch seine fehlende Offenheit für das Neue angemerkt hat,
- dass er es seinen Mitarbeitern damit nicht leichter gemacht hat, die neuen Prozesse zu akzeptieren und zu erkennen, dass sie auch positive Seiten haben,
- dass seine Mitarbeiter "gemauert" haben und – statt offen über ihre Bedenken zu sprechen – lieber einfach weitergemacht haben wie bisher.

Wert: Mut

"Mut" meint, neue Dinge ohne Angst, Zweifel oder Vorbehalte anzugehen. Um etwas zu bewegen oder ganz neu zu gestalten braucht es Mut – auch auf die Gefahr hin, dass es nicht gelingt.

Das bedeutet:

- Probleme werden offen angesprochen.
- Auch lieb gewonnene Abläufe werden auf den Prüfstand gestellt und hinterfragt.
- Die Werte werden eingehalten, auch wenn man dafür anderen Dingen eine Absage erteilen muss.

- Die Einhaltung der Werte wird eingefordert. Auch von Vorgesetzten!
- Es werden auch unbequeme Wege gegangen, Experimente gewagt, Neues ausprobiert und Fehler riskiert.
- Es wird auch dann die "Wahrheit" gesagt, wenn man spürt, dass jemand sie nicht hören will – wenn es für den Fortschritt des Projekts wichtig ist.
- Die Fähigkeit, Nein zu sagen und sich abzugrenzen in entsprechenden Situationen, wird geschätzt.
- Vorausgesetzt wird die Bereitschaft, sich beim Versuch, hinderliche Rahmenbedingungen zu verändern, eine blutige Nase zu holen – selbst dann, wenn man erlebt hat, wie ein anderer beim gleichen Versuch schon gescheitert ist.
- Unangenehmen Gesprächen und konstruktiver Kritik an Kollegen oder der Organisation wird nicht ausgewichen.

Voraussetzungen

| | |
|--|--------------------------|
| Psychologische Sicherheit | <input type="checkbox"/> |
| Die Werte Offenheit und Respekt werden gelebt und sorgen dafür, dass Mut nicht in Übermut oder Selbstüberschätzung ausartet. | <input type="checkbox"/> |
| Der Mut, in entsprechenden Situationen "Nein" zu sagen, muss aktiv gefordert, erlaubt, vorgelebt und gefördert werden. | <input type="checkbox"/> |

Positives Fallbeispiel

Peter ist vom gesamten Team als Experte für Softwareentwicklung anerkannt und gibt die letzte Funktion als "ready" zur Implementierung frei. Die Zeit drängt, denn der Kunde wartet dringend auf das fertige Produkt und der Zeitplan wurde schon zweimal überschritten. Alle sind erleichtert, jetzt endlich fertig zu sein und das Produkt zwei Tage später dem schon ungehaltenen Kunden präsentieren zu können.

Beim Meeting zur Endabnahme fällt Lisa auf, dass der verwendete Algorithmus einen kleinen, aber entscheidenden Fehler hat: Das Produkt soll nämlich hauptsächlich in nordischen Ländern verkauft und eingesetzt werden. Daher ist wichtig, dass er auch die Umgebungstemperatur auswertet, um optimal zu funktionieren. Das hat Peter übersehen.

Lisa hat sehr viel weniger Erfahrung als Peter und sehr viel weniger Rückhalt aus dem Team als er. Außerdem weiß sie aus leidlicher Erfahrung, dass Peter dazu neigt, aggressiv zu reagieren, wenn man ihn auf einen Fehler hinweist. Alle im Team vermeiden das. Und ihr ist klar, dass der Zeitplan ein drittes Mal nicht eingehalten werden kann, wenn jetzt noch nachgebessert werden muss, und dass ihre Kollegen nicht erfreut sein werden, noch "eine Runde drehen" zu müssen.

Obwohl sie befürchten muss, dass ihre Beliebtheit im Team nicht gerade steigen wird, nimmt Lisa all ihren Mut zusammen und weist auf den Fehler hin. Sie bietet dabei an, das anstehende Telefonat mit dem Kunden zu übernehmen, ihm die Sachlage zu erklären und den Termin ein weiteres Mal abzusagen. Wie sie erwartet hat, wird es daraufhin turbulent. Peter schimpft: "So wichtig ist das doch gar nicht! Die Software ist prima so!" Die anderen Kollegen pflichten ihm bei, und Jan, der die Software getestet hat, meint: "Jetzt versau uns doch nicht den Termin. Das gibt nur Ärger!"

Dennoch entscheidet man sich zähneknirschend, den Kunden zu informieren. Im Telefonat mit dem Kunden macht Lisa die Wichtigkeit der Funktion deutlich und stellt heraus, wie wichtig es dem Team ist, den Kunden zufriedenzustellen, indem an alles gedacht wird, was für den Erfolg des Kunden entscheidend ist. Sie kann die Wogen glätten, bei der Präsentation zwei Wochen später dankt ihr der Kunde für ihre Umsicht: "Wenn Sie nicht daran gedacht hätten, hätte es sicher viele Reklamationen gegeben. Das wäre viel aufwendiger geworden als der Umstand, dass wir jetzt noch warten mussten." In der Folge steigt Lisas Ansehen im Team, und sogar Peter kommt zu ihr, entschuldigt sich für seine aggressiven Worte und gibt ihr im Nachhinein recht.

Negatives Fallbeispiel

Stanislav erkennt drei Tage vor der Deadline, dass er sie nicht halten kann. Er informiert seinen Chef darüber und bittet ihn darum, dem Kunden Bescheid zu sagen. Seinem Vorgesetzten ist es aber wichtig, dass Stanislav selbst mit seinem Kunden spricht, den er als Führungskraft des weitgehend selbstorganisierten Teams gar nicht kennt.

Stanislav stimmt zu, entscheidet sich dann aber, doch noch zu versuchen, die Deadline einzuhalten. Wie befürchtet, kann er sie nicht halten. Er arbeitet weiter mit Hochdruck an der Fertigstellung, bittet aber weder das Team um Unterstützung noch informiert er den Kunden. Drei Tage nach Ablauf der Deadline ruft der Kunde an, erreicht einen ahnungslosen Kollegen von Stanislav und fragt ärgerlich nach, was denn los sei.

Der Kollege fragt bei Stanislav nach, erzählt ihm, dass der Kunde sauer ist, und bittet ihn, diesen schnell zurückzurufen. Stanislav drückt sich zwei weitere Tage lang und hört dann vom mittlerweile richtig schlecht gelaunten Kunden: "Warum sagen Sie mir denn nicht Bescheid? Anscheinend kann ich mich nicht auf Sie verlassen! Hätte ich das gewusst, hätte ich einen anderen Part noch vorziehen können, dann wäre es gar kein Problem gewesen. Aber jetzt bin ich richtig in der Klemme!" In der Retrospektive kurz danach kritisiert der Kollege das Verhalten von Stanislav, der mit seiner "Drückebergerei" nicht nur den Kunden verärgert, sondern auch das Team unnötig unter immensen Druck gesetzt hat.

Wert: Fokus

"Fokus" ist die konzentrierte Ausrichtung auf das nächste Sprintziel. Das bedeutet:

- Das Team erreicht fristgerecht seine Ziele.
- Das Team erzielt gute Ergebnisse.
- Das Team konzentriert sich auf die Dinge, die der Zielerreichung dienen.
- Die Teammitglieder lassen sich nicht ablenken und lenken sich selbst nicht ab.

Voraussetzungen

Der organisatorische Rahmen ist so angepasst, dass konzentrierte Arbeit ohne Ablenkung möglich ist. Denn die Leistung eines Scrum-Teams hängt viel stärker vom organisatorischen Umfeld ab als von der Leistungsfähigkeit und Motivation der einzelnen Teammitglieder. Beispielsweise sollten agile Teams an nur einem Projekt statt an mehreren zeitgleich arbeiten, um Verluste aufgrund von "geistigem Umrüsten" zu vermeiden.



Jedes Teammitglied hat genügend Selbstdisziplin, um sich nicht durch Kollegen oder andere Aufgaben von der eigentlichen gemeinsamen Arbeit ablenken zu lassen.



Es gibt einen Scrum oder Agile Master, der das Team dabei unterstützt, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die der Fokussierung im Wege stehen.



Positives Fallbeispiel

Sandra arbeitet gerade konzentriert an ihrem Beitrag zum Erreichen des nächsten Sprintziels. Ihr Vorgesetzter kommt und sagt: "Ich muss dich mal kurz sprechen." Sandra antwortet freundlich, aber bestimmt: "Ich brauche noch eine halbe Stunde, um die Sache hier fertig zu machen, und komme gleich danach zu dir. Du weißt ja, wir hatten beim letzten Meeting gemeinsam festgelegt, dass Fokus ein hoher Wert für uns ist." Ihr Vorgesetzter lächelt: "Stimmt, Sandra. Alles klar, dann bis später."

Wäre Sandra der Aufforderung ihres Vorgesetzten sofort gefolgt, hätte das den Arbeitsfluss eines Teammitglieds gestört. Die Arbeit zu unterbrechen und später neu damit zu beginnen, hätte außerdem von Sandra "geistiges Umrüsten" verlangt und die Erledigung der Aufgabe dadurch zusätzlich verlangsamt.

Außer Fokus brauchte Sandra auch Mut: den Mut, Nein zu einer Ablenkung zu sagen, die nichts mit der Zielerreichung zu tun hat – und das einem Vorgesetzten gegenüber. Indem Sandra freundlich, aber bestimmt auf der Fertigstellung ihres Beitrags und der Einhaltung des Wertes bestand, konnte sie selbst fokussiert weiterarbeiten, garantierte damit aber auch den Fokus für das Team.

Negatives Fallbeispiel

Lisa arbeitet neben mehreren "normalen" Projekten einmal in der Woche für drei Stunden in einem agilen Projekt nach Scrum und zusätzlich zwei Stunden wöchentlich in einem Projekt, das Design Thinking als agile Methode nutzt. Bei jedem der Treffen zu den agilen Projekten fehlt mindestens eines der Teammitglieder, weil es ebenfalls noch in weiteren Projekten arbeitet, die von der Geschäftsführung gerade höher priorisiert werden.

In den letzten drei Scrum-Sprints wurden die Ziele nicht erreicht. Das Design-Thinking-Projekt dümpelt auch nur ergebnislos vor sich hin. Die Stimmung in den beiden Teams ist mehr als mies und wird noch schlechter, nachdem ihre Vorgesetzten im deshalb einberufenen Meeting lautstark ihren Unmut über die "Minderleistung" formulieren. Lisa ist frustriert, fühlt sich überfordert, und ihre Motivation, die anfangs sehr hoch war, ist nun im Keller. In der Folge findet sie immer wieder Gründe, nicht mehr an den agilen Projekten teilzunehmen. Wenn sie doch einmal aus Pflichtgefühl hingeht, bleibt sie teilnahmslos und wartet ungeduldig, dass die Zeit abläuft und sie wieder gehen kann.

Leider erlebe ich oft, dass Führungskräfte viel Wert darauf legen, dass Sprintziele erreicht werden, aber gleichzeitig der Zielerreichung stark im Weg stehen. Das macht es für Mitarbeiter schwierig bis unmöglich, den Fokus (und ihre Motivation) zu erhalten! Es ist eines dieser typischen "Impediments", also Hindernisse, bei deren Beseitigung ein Scrum oder Agile Master unterstützend eingreifen muss.

Geistiges Umrüsten kostet Zeit und Geld

In traditionellen Unternehmen arbeiten Menschen häufig in mehreren Projekten gleichzeitig. Man will Mitarbeiter und Führungskräfte möglichst effektiv und effizient einsetzen und sie hoch auslasten, um Kosten zu sparen. Diese gängige Praxis führt aber zu langen Wartezeiten, weil viele Aufgaben nicht ohne die Hilfe oder Zustimmung von anderen abgeschlossen werden können. Wenn jemand Hilfe braucht, muss er erst warten, bis der hoch ausgelastete Mitarbeiter wieder Zeit hat. Dies wiederum führt dazu, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die Wartezeit mit anderen Tätigkeiten füllen, damit ihre Auslastung weiter steigern und dann ebenfalls nur noch schlecht für andere Mitarbeiter erreichbar sind.

Auch in Organisationen, die agil arbeiten möchten, erlebe ich häufig, dass Mitarbeiter neben zahlreichen "normalen" Projekten noch zusätzlich in einem agilen Projekt arbeiten. Das sieht dann beispielsweise so aus, dass die Mitglieder des agilen Teams jeden Dienstag zwei bis vier Stunden Zeit haben, um an ihrem Sprintziel zu arbeiten. Das ist keine gute Idee, aber leider derzeit noch gängige Praxis. Der Scrum-Wert "Fokus" kann so seinen Wert nicht entfalten und ambitionierte Sprintziele können nicht erreicht werden!

Anfang der 1990er-Jahre hat der US-amerikanische Informatiker Gerald Weinberg nachgewiesen, dass die Kosten, die durch eine hohe Auslastung entstehen, meist höher sind als die erwartete Einsparung, denn es entstehen immense Verluste durch das "geistige Umrüsten", das gedankliche Wechseln von Projekt zu Projekt:

Schon bei zwei Projekten zeitgleich werden 20 Prozent der Zeit durch das Wechseln verloren, bei drei Projekten parallel sind es schon 40 Prozent und bei fünf Projekten bleiben nur noch 5 Prozent der Zeit je Projekt für die eigentliche Arbeit übrig. 75 Prozent werden ausschließlich für das geistige Umrüsten verbraucht. Eine Auslastung von 100 Prozent würde Stillstand bedeuten!

| Anzahl Projekte | Zeitanteil pro Projekt | Verlust durch Umrüsten |
|-----------------|------------------------|------------------------|
| 1 | 100 Prozent | 0 Prozent |
| 2 | 40 Prozent | 20 Prozent |
| 3 | 20 Prozent | 40 Prozent |
| 4 | 10 Prozent | 60 Prozent |
| 5 | 5 Prozent | 75 Prozent |

Rüstzeiten für das gleichzeitige Bearbeiten von mehreren Aufgaben oder Projekten (Quelle: G. Weinberg)

Das heißt eindeutig: Ein Mitarbeiter sollte an nur einem Projekt arbeiten! Denn die Verteilung von mehreren Projekten auf dasselbe Team oder dieselbe Person führt als Konsequenz zu verlängerten Projektlaufzeiten und überzogenen Terminen.

Organisationen müssen deshalb ihre Teams so zusammenstellen, dass diese fokussiert an einem Projekt arbeiten können und erst dann das nächste beginnen, wenn das erste beendet ist. Dadurch schafft dasselbe Team mehr Projekte pro Jahr.

Ein guter Scrum oder Agile Master sollte sowohl das Team als auch die Organisation aktiv dabei unterstützen, Multitasking aufzuspüren und deutlich zu reduzieren.

Wert: Respekt

"Respekt" bedeutet die uneingeschränkte Anerkennung des Wertes jeder beteiligten Person und ihrer Arbeit, selbst wenn menschliche Schwächen sichtbar werden oder Fehler entstehen. Dies ist die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, bei der Kreativität gedeiht und Innovationen entstehen können. Alle vorherigen Werte werden durch diesen Wert ganz besonders stark beeinflusst. Oder anders gesagt: Ohne Respekt kann sich keiner der anderen Werte entwickeln! Außerdem ist Respekt die Basis für gegenseitiges Vertrauen.

Respekt bedeutet:

- Vorschläge und Ideen werden vorurteilslos angehört und diskutiert.
- Es werden viele auch ungewöhnliche Lösungsvorschläge gemacht.
- Beiträge werden nicht vorschnell beurteilt und nie verurteilt.
- Auch stark diverse Teams ziehen gemeinsam an einem Strang.
- Jeder im Team weiß, dass er offen sein und jede seiner Ideen vorstellen kann, ohne dafür belächelt oder angefeindet zu werden.
- Die Kompetenzen der im crossfunktionalen Team versammelten Berufsgruppen gelten als gleichwertig.
- Unterschiedliche Meinungen können nebeneinander bestehen bleiben.
- Konflikte sind selten und bleiben maßvoll.
- Die Teammitglieder vertrauen einander.
- Unterschiedliche Standpunkte werden in Betracht gezogen – auch auf die Gefahr hin, dass der eigene Standpunkt dabei überdacht werden muss.

Voraussetzungen

| | |
|--|--------------------------|
| gelebte Diversity-Kultur | <input type="checkbox"/> |
| gelebte Feedbackkultur | <input type="checkbox"/> |
| Das Team besteht aus reflektierten, reifen Persönlichkeiten. | <input type="checkbox"/> |
| Die Teammitglieder sind resilient und achtsam. | <input type="checkbox"/> |
| Die Teammitglieder sind gute Kommunikatoren. | <input type="checkbox"/> |

Positives Fallbeispiel

Magdalena hat kürzlich geheiratet und ist kurz davor zum muslimischen Glauben ihres Mannes konvertiert. Seitdem trägt sie auf der Arbeit ein Kopftuch. Als sie zum ersten Mal damit an einem Meeting teilnimmt, macht James eine abfällige Bemerkung darüber: "Was ist das denn für ein Typ, dein Mann? Zwingt dich zum Kopftuch? Wieso lässt du dir das gefallen oder stellst du dich auch noch freiwillig unter die Knute?" Janice, eine Kollegin, entgegnet ihm: "James, mach mal halblang! Ich finde deine Frage sehr respektlos! Ehrlich gesagt, ist es für mich zwar auch befremdlich, es ist einfach ungewohnt. Aber ich denke, das ist Magdalenas Sache. Vielleicht magst du uns ja kurz erzählen, welche Bedeutung das Kopftuch für dich hat und warum du es trägst, Magdalena? Es würde mich interessieren, ich hatte mit dem Thema noch gar keine Berührung bisher."

"Respekt" meint nicht, dass Sie alles gleich verstehen und gut finden müssen. Aber geben Sie dem anderen eine Chance und sprechen Sie Ihre Bedenken respektvoll und offen an.

Negatives Fallbeispiel

Dieter arbeitet seit 15 Jahren als Systemingenieur in einem großen Automobilkonzern. Nachdem er lange nur in seiner Freizeit und nur an Orten, an denen er niemanden kannte, seine wahre Identität lebte und in Frauenkleidung ausging, sprach er nach seiner Geschlechtsumwandlung schließlich mit der HR-Abteilung seines Unternehmens, ließ seinen Namen im Organigramm in Dietlinde ändern und kam ab da als Frau zur Arbeit. Dietlinde ging jetzt auf die Damentoilette. Sie bat ihre Kollegen und Kolleginnen, sie mit ihrem neuen Namen anzusprechen.

Die HR-Abteilung bekam mehrere anonyme Beschwerden, dass man nicht wollte, dass Dietlinde die Damentoilette benutzt, schließlich würde man "ihn" seit Jahren als Mann kennen und würde sich unwohl fühlen, wenn "er" im Raum wäre, wenn man selbst auch gerade den stillen Ort aufsucht. In der Kantine aß Dietlinde jetzt immer allein, und es passierte ihr regelmäßig, dass alle plötzlich schwiegen, wenn sie den Raum betrat. Obwohl alle Kolleginnen und Kollegen ihr gegenüber in der direkten Zusammenarbeit stets so taten, als wäre nichts Besonderes los, war das Thema ständig präsent, wurde auf den Gängen "durchgehechelt" und es wurden Witze darüber gemacht.

Als diese Situation im Rahmen eines meiner Resilienzseminare dort zur Sprache kam, fragte ich nach Ideen, wie man besser mit der Situation umgehen könnte. Nach langem Schweigen und betretenem Auf-den-Tisch-Schauen sagte schließlich ein Teilnehmer, der mit Dietlinde zusammenarbeitete: "Am besten ist es doch, wenn man ihn wie einen ganz normalen Menschen behandelt, oder?"

Auf meine Nachfrage, wie man sich denn verhält, wenn man jemanden als normalen Menschen behandelt, erwiderte er: "Na ja, einfach weitermachen wie bisher." Ich erklärte, dass es völlig verständlich sei, dass beim ersten Kontakt mit einer vollkommen ungewohnten Situation wie dieser erst einmal alle verunsichert und überfordert seien und dass man sich als Mensch nicht zwingen könne, etwas normal zu finden, was einem im persönlichen Leben noch nie begegnet und deshalb sehr fremd sei.

Dass es aber nicht genüge, aus einem falschen Verständnis von politischer Korrektheit heraus vordergründig höflich zu sein, sondern dass dieses Verhalten im Gegenteil dazu führe, dass so respektlose Dinge wie anonyme Beschwerden, Lästern und Lachen auf dem Gang und Schneiden in der Kantine passieren und eher zunehmen. Ich schlug vor, sich mit dem Thema direkt auseinanderzusetzen, weil dies der einzige Weg ist, sich Fremdes vertraut zu machen und sich deshalb wieder wirklich "normal" verhalten zu können, statt sich dauerhaft unwohl in der Situation zu fühlen und zu vermeiden, Dietlinde mit Namen anzusprechen.

Ich erzählte, dass es einige Dokumentarfilme zu dem Thema gebe. Außerdem schlug ich vor, Dietlinde gegenüber offen zu sagen, dass man mit der Situation überfordert und deshalb verunsichert sei, und sie einfach zu fragen, wie es zu dieser neuen Identität gekommen sei. Ich fragte die Teilnehmer, ob sie sich vorstellen könnten, wie viel Mut es Dietlinde wohl gekostet haben muss, sich mit ihrer Identität aus der Deckung zu trauen, und bekräftigte, dass ich allein deswegen höchsten Respekt vor ihr habe. Die wenigsten im Raum konnten sich vorstellen, auf Dietlinde zuzugehen. Sie verließ schließlich das Unternehmen und nahm ihr unersetzliches Erfahrungswissen mit.

Fazit

Agiles Arbeiten ist kein mechanistischer Prozess, mit dem Sie Ihre bisherige Vorgehensweise einfach ablösen können, sondern ein auf Werten begründeter Arbeitsrahmen, der – richtig angewendet – zu einer grundlegend anderen Zusammenarbeit und daraus resultierenden besseren Ergebnissen führt.

Eine gute Startbasis ergibt sich daraus, ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten, indem Sie die Unterschiede der individuellen Einschätzungen im Gesamtteam diskutieren.

Besprechen Sie also: "Was ist uns wichtig bei der Zusammenarbeit? Was brauchen wir, damit wir als Team erfolgreich und gern zusammenarbeiten? Wie setzen wir die Werte in unserer täglichen Arbeit um? Wie wollen wir mit schwierigen Situationen umgehen?"

Tauschen Sie sich laufend mit den Führungskräften und anderen an der Agilisierung Beteiligten aus allen Bereichen des Unternehmens aus und arbeiten Sie gemeinsam an einer werteorientierten Kultur. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei!

Projekterfolg ist planbar!

projektmagazin

Das projektmagazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.800 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 1.000 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Methoden mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen
- Blogbeiträge, Themenspecials, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter www.projektmagazin.de