

Gute Agile Projekt- arbeit

in der
digitalisierten
Arbeitswelt
(diGAP)

INHALT

Vorwort

Gute Arbeit in der „agilen Welt“ Christoph Schmitz (ver.di)	6
Gute Agile Arbeit praxistauglich skalieren Georg Pepping (T-Systems International)	7
Von der agilen zur Guten Agilen Projektarbeit – Fragestellung – Definition – Ergebnisse des Projekts diGAP Sabine Pfeiffer (FAU)	8
Das Framework Scrum: Begrifflichkeiten, Rollen und Vorgehen	12

A

Gute Agile Arbeit umsetzen	14
1. Projektarbeit agilisieren und digital unterstützen – Empirische Ergebnisse und Gestaltungsempfehlungen Stefan Sauer	15
2. Gute Agile Arbeit: Befragungsergebnisse und Gestaltungsempfehlungen aus dem diGAP-Projekt Christian Wille, Nadine Müller	25
3. Führung für Gute Agile Arbeit Christoph Mathis	35

B

Gute Agile Arbeit unterstützen	44
<hr/>	
4. Agile Selbstorganisation bei verteilten Softwareentwicklungsteams	45
Judith Neumer	
<hr/>	
5. Selbstcheck Gute Agile Projektarbeit	53
Amelie Tihlarik	
<hr/>	
6. Tool-Check – Unterstützung für die korrekte Toolauswahl	62
Mareike Schoop, Azuka Mordi	
<hr/>	
7. Werkzeuge für Gute Agile Projektarbeit – Werkzeuge in verteilten Teams	70
Dennis Hurrelmann	
<hr/>	
8. Modelle Guter Agiler Projektarbeit	74
Manuel Nicklich, Judith Neumer, Christian Wille	
<hr/>	

C

Gute Agile Arbeit skalieren	86
<hr/>	
9. Skalierungsmodell für Gute Agile Projektarbeit Marcel Will, Christian Wille	87
<hr/>	
10. Zusammenfassung und Ausblick Manuel Nicklich, Amelie Tihlarik	100
<hr/>	
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	105
<hr/>	
Weiterführende Links	106
<hr/>	
Informationen Verbundpartner	108
<hr/>	
Impressum	118

Gute Arbeit in der „agilen Welt“

Christoph Schmitz (ver.di)

Mit der Digitalisierung wird kreative und innovative Kopfarbeit zunehmend bedeutsamer. Für diese Arbeit erweisen sich konventionelle (Projekt-)Managementansätze oft als zu starr. Sie verengen die Spielräume der Beschäftigten und schaffen widersprüchliche Anforderungen und Belastungen. Daraufhin verständigten sich insbesondere Software-Experten über ihre Erfahrungen mit erfolgreichen Projekten und stellten die wichtigsten Werte und Prinzipien im „Manifest für agile Softwareentwicklung“ 2001 zusammen. Dies ist ein zentrales Dokument für das agile Arbeiten.

ver.di interessiert daran, inwiefern die agilen Werte, Prinzipien und Methoden Ansatzpunkte für Gute Arbeit bieten. Die Beschäftigtenbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit 2016 zeigt die steigende Arbeitsbelastung durch Digitalisierung. Das liegt nicht in erster Linie an der Technik, sondern daran, wie die Arbeit mit der Technik organisiert wird: Oft zählen vor allem ökonomische Kennziffern und Ergebnisse, Kosten werden gesenkt, Personal wird abgebaut.

Agilität wird oft für Flexibilisierung missbraucht. Die agilen Werte und Prinzipien sind stattdessen so angelegt, dass zum einen auf Veränderungen rechtzeitig reagiert werden kann. Zum anderen soll ein gleichmäßiges und nachhaltiges Arbeitstempo garantiert werden. Überstunden und Mehrarbeit gelten als Hinweis auf Probleme im Projekt, die zu lokalisieren und zu lösen sind. Das Leitbild befördert mithin die Fähigkeit der Einzelnen und die Selbstorganisation des Teams.

Hier gibt es Schnittmengen zu unserem gewerkschaftlichen Leitbild der Guten Arbeit, das an den Beschäftigten- und Subjektinteressen orientiert ist. Bei Guter Arbeit steht die beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung im Zentrum. Von ihr hängt es ab, ob Agilität für die Arbeitenden eher zum Nach- oder zum Vorteil wird. Agile Arbeit muss sich an den Kriterien für Gute Arbeit messen lassen, Arbeitsbedingungen sind an den Ansprüchen der Beschäftigten auszurichten.

Um dies zu erreichen, hat ver.di das Projekt diGAP initiiert. Hier sind zentrale Elemente Guter Agiler Projektarbeit herausgearbeitet worden, von denen nur einige genannt werden: Insbesondere durch Einflussmöglichkeiten der Teams, der Beschäftigten, auf die Ressourcen (vor allem Zeit, aber eben auch Personal und Arbeitsmenge) kann ein nachhaltiges Arbeitstempo umgesetzt und können Belastun-

gen gemindert werden. Statt digitale Kontrolle auszuüben, sind Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten zu stärken. Gestaltungsspielräume für die Beschäftigten heben die Verantwortung von Führungskräften (etwa zur Durchführung einer vollständigen Gefährdungsbeurteilung) nicht auf, deren Rolle und Aufgaben sich verändern. Die gesetzlichen Interessenvertretungen sind gefordert, die Gestaltung von guter agiler Arbeit mit passenden, beteiligungsorientiert entwickelten Regelungen (z.B. zu Ressourcenverfügung, Belastungsschutz, Qualifizierung, Arbeitsmenge) zu unterstützen.

In einer Zeit, in der die Arbeitswelt einem rasanten Wandel unterworfen ist, müssen auch die Mittel ständig überprüft und weiterentwickelt werden, durch die Gute Arbeit gefördert werden kann. In diesem Sinne ist auch die Verbesserung der Arbeitsqualität ein Programm, das auf Agilität angelegt ist.

Gute Agile Arbeit praxistauglich skalieren

Georg Pepping (T-Systems International)

Für T-Systems als Partner für die Digitalisierung unserer Kunden ist agiles Arbeiten ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, wenn nicht sogar der wichtigste. Neben Mitarbeiterorientierung und Kundenfokus ist Schnelligkeit und Qualität in den rund 4.000 bis 5.000 Kundenprojekten gefragt, die wir jedes Jahr durchführen. Agilität ist kein Selbstzweck, sondern bietet viele Chancen für T-Systems, genau dieses für unsere Kunden zu erreichen. Wir wollen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Aufgaben begeistern und ein Top-Dienstleister in Sachen Digitalisierung für unsere Kunden sein. Dazu braucht es Gute Agile Projektarbeit.

Im Jahr 2017 beendeten wir die ersten agilen Pilotprojekte bei T-Systems und starteten eine unternehmensweite agile Transformation. Es traf sich gut, zeitgleich Projektarbeit im agilen Kontext zu untersuchen. Mit der diGAP-Studie erforschten wir seitdem drei Jahre lang systematisch, wo wir stehen, welche Best-Practice-Beispiele es gibt, was wir bereits gut machen und was wir besser machen können. Wir richteten den Fokus auf zwei Dinge: Wir entwickelten ein praxistaugliches Konzept für Gute Agile Projektarbeit und identifizierten die notwendigen Rahmenbedingungen, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut und agil in Projekten arbeiten können. Eine erfolgreiche Transformation lässt sich nur mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, nicht gegen sie erreichen.

Das Verbundprojekt diGAP endet nun, nicht aber die nachhaltige agile Transformation bei T-Systems, für die unser Transformationsprojekt ‚Agile Hub‘ sorgt. Die gewonnenen Erkenntnisse der Studie haben wir in einem praxistauglichen Konzept für die Projektarbeit berücksichtigt. Ziel ist, auch unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konkrete, praxistaugliche Hilfestellungen und Handlungsanweisungen an die Hand zu geben, ihre eigene agile Transformation zu starten oder fortzuführen.

Die Rahmenbedingungen für agiles Arbeiten haben wir im Blick und arbeiten daran weiter, damit agile Teams gut zusammenarbeiten und wir agile Arbeit skalieren können.

Dazu gehören zum einen die Befähigung bzw. neudeutsch das Empowerment der Mitarbeiter (also das Können, Wollen und Dürfen) sowie agile Führung, verbunden mit einem wechselseitigen Lernprozess für Führungskräfte und Mitarbeiter. Denn auch und gerade Führung muss agil werden, soll agiles Arbeiten im Unternehmen erfolgreich sein. Zum anderen gestalten wir die Kultur, schaffen Freiräume und reflektieren unsere Haltung. Nur wer agil denkt, kann auch agil handeln.

Welche wichtigste Erkenntnis aus der Studie spiegelten uns unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück? Je stärker Teams agil arbeiten, desto höher sind die Möglichkeiten zu selbstbestimmtem Arbeiten und desto geringer ist die Arbeitsbelastung. Das spornt uns in unserer agilen Transformation weiter an. Sehr bereichernd war die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft, den Unternehmens- und Forschungspartnern. Die unterschiedlichen Sichtweisen halfen uns, die Herausforderungen anzugehen. Vielen Dank an die Verbundpartner, mit denen wir gemeinsam neue Impulse für eine Gute Agile Projektarbeit erforscht haben. Viel Spaß beim Lesen und Ausprobieren der Konzepte und Erkenntnisgewinne.

Von der agilen zur Guten Agilen Projektarbeit: Fragestellung – Definition – Ergebnisse des Projekts diGAP

Sabine Pfeiffer (FAU)

Selbstorganisation als wiederholt enttäushtes Versprechen.
Oder: Agile Arbeit ist nicht automatisch gute Arbeit

Globalisierung – Digitalisierung – schnellere Innovationszyklen – volatilere Märkte: Die Komplexität in Organisationen steigt seit Jahrzehnten. Starre hierarchische Strukturen können damit schwer umgehen. Zunehmend wurde und ist daher wichtig, dass Beschäftigte in ihrem Arbeitsalltag souverän handeln, verantwortlich entscheiden und selbstorganisiert agieren können. Ob das gelingt, ist aber nicht nur eine Frage der individuellen Kompetenzen. Sondern auch des „Drumherum“: Eine reine Organisation „von oben“ kommt bei der Bewältigung von Komplexität schnell an systematische Grenzen.

In den 1960er Jahren entstanden, hat projektförmige Arbeit ab den 1980er Jahren ihren Siegeszug in der Breite angetreten und findet sich zunehmend nicht mehr nur in Bereichen von Forschung & Entwicklung. Diese Verbreitung ist nicht zufällig: Projektarbeit verspricht gegenüber klassischen Organisationsstrukturen mehr Chancen zur Selbstorganisation und will damit genau die Flexibilität ermöglichen, die zur Komplexitätsbewältigung benötigt wird.

Allerdings: Das klassische Projektmanagement fordert zwar Selbstorganisation ein, lässt aber Hierarchie und Planung deswegen noch lange nicht los: Rund um das stärker selbstorganisierte Arbeiten werden Ziele weiterhin minutiös von oben und selbst über Jahre bis auf einzelne Personenstunden geplant. Weicht die alte „command & control“-Führung nur einem technokratischen Planungsfetischismus, treibt dieser oft genug ganz eigene und eigenwillige bürokratische Blüten. Das führt schnell dazu, dass Beschäftigte Selbstorganisation nicht nur als Befreiung, sondern oft auch als Zumutung erleben. Der Spagat zwischen Selbstorganisationsanspruch hier und

Planungskorsett dort wurde zur täglichen Übung vieler Projektarbeitenden. Auf der Strecke blieben oft Zeit- und Ressourcenhoheit für die Beschäftigten, aber auch Qualität und Kundenorientierung. Psychische Belastungen nahmen zu und fanden sich auf einmal gerade in den Arbeitsformen, die als besonders human galten.

Als 2001 erfahrene Software-Entwickler mit dem „Agilen Manifest“ eine neue Idee der projektförmigen Arbeit ausriefen, richtete sich diese vor allem gegen solch negative Erfahrungen mit dem klassischen Projektmanagement. Agiles Projektmanagement verspricht stattdessen die Vereinbarkeit von bislang Gegensätzlichem: Echte Selbstorganisation ohne Planungskorsett, Prozessbeschleunigung ohne Belastungszunahme und bessere Kundenintegration ohne zusätzlichen Abstimmungsaufwand. Agiles Projektmanagement gibt ein dreifaches Versprechen:

- das Leistungsversprechen, dass alles schneller, innovativer und besser wird;

- das Emanzipationsversprechen, dass die Arbeit autonomer, selbstbestimmter – und bedarfsorientierter wird;
- das Entlastungsversprechen: von überbordender Komplexität zur Konzentration aufs Wesentliche – ein Ende des Hamsterrads.

Angesichts dieser Versprechen kein Wunder: Agile Projektarbeit – insbesondere Scrum, die am meisten verbreitete Variante – wird immer populärer und hat längst die Grenzen der Software-Branche überwunden. Nicht nur das: Agilität ist zum Synonym zeitgemäßer Organisationen geworden – alles scheint agil zu werden, alles soll agil werden: agiles Unternehmen, agile Führung, agiles Mindset, agiler Kulturwandel, agile Moderation, agile Verwaltung, agiles Recruiting, agiles Controlling, agiles Coaching ... bis hin zum agilen Kapitalismus findet sich fast jedes denkbare Schlagwort mit Bezug zur Wirtschafts- und Arbeitswelt heute verbunden mit dem Adjektiv „agil“.

Aus vorangegangenen Forschungsprojekten wussten wir bereits: Eigentlich sollte selbstorganisiertes Arbeiten im Team und das schnellere Aufgreifen von Kundenbedarfen im Mittelpunkt stehen; in der Praxis wird Agilität aber oft als Toolwirrwarr gelebt oder auf eine reine Kommunikationsmethode reduziert. Wir konnten immer wieder sehen, dass Agilität als reiner Beschleuniger missverstanden wird und dann auch als Belastungskatalysator wirkt: Psychische Belastungen sowie eine Intensivierung und Extensivierung der Arbeit werden im Agilen nicht automatisch Geschichte. Im Gegenteil: Zeitdruck, Unterbrechungen, Überstunden und Mehrarbeit stellen eher regelhafte als sporadische Belastungen dar. Zu finden waren aber auch Beispiele, wo das agile Team als Schutzraum gegen Belastung wirken kann. Agilität ist also sehr unterschiedlich gestaltbar. Welche Gestaltung von Agilität aber führt systematisch zu Guter Agiler Projektarbeit? Das war die zentrale Frage des Projekts „Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt“ (diGAP).

... und was genau soll das sein: Gute Agile Projektarbeit?

Wenn aus agiler Projektarbeit Gute Agile Projektarbeit werden soll, ist zunächst zu klären: was heißt hier eigentlich „gut“? Zwei Bedeutungsvarianten fallen einem dazu sofort ein: Erstens die Implementierungsebene – also ob agiles Projektmanagement „gut“ eingeführt wurde. Und zweitens die Substanzebene – also ob agiles Projektmanagement das

Leistungsversprechen einlöst, ohne dabei das Emanzipationsversprechen und das Entlastungsversprechen zu enttäuschen. Im Projekt ging es auf der Forschungsseite zunächst um die Substanzebene – aus der sich in der Folge dann aber auch konkrete Empfehlungen für die Implementierungsebene ergeben.

Oder anders: Es geht bei der im Projekt entwickelten Definition von Guter Agiler Projektarbeit auch um die Bedingungen, unter denen agile Arbeit den Kriterien Guter Arbeit entspricht.

Aus der langjährigen Forschung zu Guter Arbeit ist bekannt: Je stärker Beschäftigte an der Gestaltung ihrer Arbeit beteiligt werden, desto geringer sind Belastung und Arbeitshetze. Diejenigen, die ihre Arbeit selbstständig planen, einteilen und auf die Arbeitsmenge Einfluss nehmen können, geben zu einem geringeren Anteil an, sich (sehr) häufig in der Arbeit gehetzt zu fühlen. Die agilen Prinzipien der Selbstorganisation und des nachhaltigen Tempos sind also wichtige Ansatzpunkte, um das Problem der Arbeitsintensivierung anzugehen. Agile Arbeit und das Konzept der „Guten Arbeit“ setzen gleichermaßen auf eine Stärkung der Selbstorganisation und Selbstbestimmung bei der Arbeit. Beide Ansätze gehen aus von der Erfahrung der Beschäftigten in den jeweiligen Prozessen – weil diese die eigentliche Expertise für die Arbeit und deren Organisation haben.

Die Definition Guter Agiler Arbeit speist sich aus zwei Quellen: Sie baut erstens auf den Kriterien und Teilindizes (insbesondere Ressourcen und Belastung) des DGB-Index Gute Arbeit auf; und sie wurde zweitens inhaltlich konkretisiert auf Basis der qualitativen Erhebungen, die im Projekt aus der Perspektive von Beschäftigten in agilen Teams generiert worden. Beides zusammengenommen und kondensiert definiert sich dann folgendermaßen:

Gute Agile Arbeit beschreibt einen dynamischen Arbeitskontext, in dem innerhalb eines (agilen) Ökosystems die iterative Erzeugung eines Mehrwerts über die Selbstorganisation des Teams und unter Integration des Kunden erfolgt, wobei ...

- das Team bei Planung und Einsatz ohne Einmischung von außen über die für die Arbeit notwendigen, vereinbarten (zeitlichen und personellen) Ressourcen verfügen kann;
- eine Balance zwischen den verfügbaren Ressourcen und Arbeitsanforderungen erreicht ist, die eine Extensivierung und Intensivierung der Arbeit verhindert;

- methodische Kompetenzen praxis- und zeitnah vermittelt werden und Prozesse so gestaltet sind, dass verschiedene Formen der Qualifizierung möglich sind (z.B. schulisch-formale und erfahrungsba-sierte);
- die Entwicklung einer fachlichen, kultursensiblen und sozialen Teamkultur als ständige Aufgabe wahr-genommen wird;
- Kunden innerhalb methodisch begründeter Gren-zen integriert werden;
- das Management Verantwortung abgibt und die jeweiligen Rollen mit genügend Macht ausgestattet sind, sodass sich eine entsprechende organisa-tionale Einbettung und damit ein nachhaltiger Schutz des Teams ergibt;
- Governance-Strukturen und Führungskulturen so ausgerichtet sind, dass die vorher genannten Krite-rien auf Dauer gesichert, gefördert und unterstützt werden;

... sodass eine geringe Belastung und ein hoher Gestal-tungsspielraum der Beschäftigten nachhaltig gesichert sind.

Natürlich ist das viel mehr als eine reine Definition Guter Agiler Arbeit: Der einleitende Teilsatz adressiert das agile Setting und der schließende Teilsatz skizziert das aus Sicht der Beschäftigten erwünschte Ergebnis. Der mittlere Teil benennt sieben auf Basis unserer Erhebungen identifizierte Kriterien, welche erfüllt sein müssen, damit von Guter Agiler Arbeit gesprochen werden kann. Unter diesen Umstän-den können die Potenziale agiler Methoden ausgeschöpft und eine geringe Belastung der Beschäftigten sowie ihr hoher Gestaltungsspielraum nachhaltig gefördert werden. Umgekehrt ist bei Nicht-Erfüllung dieser Kriterien davon auszugehen, dass aus Unternehmenssicht die Potenziale agiler Methoden nicht ausgeschöpft werden können und auf Seiten der Beschäftigten erhöhte Belastungen zu erwar-ten sind. Es geht dabei übrigens nicht darum, die Unter-nnehmens- und die Beschäftigtenperspektive als einander ausschließende Perspektiven zu verstehen. Leider sehen manche Unternehmen agile Methoden als eine Art kurz-fristigen Durchlauferhitzer, der alle Prozesse beschleunigt. Diese einseitige Perspektive aber ist zu kurz gegriffen und

letztlich auch ökonomisch nicht tragfähig: Sinkende Quali-tät wird der Markt bestrafen und qualifizierte und speziali-sierte, aber gestresste und demotivierte Fachkräfte werden sich nach besseren Arbeitgebern umsehen. Die Leistungs-versprechen des Agilen – Schnelligkeit und Qualität – las-sen sich mittel- und langfristig eben nur sicherstellen, wenn auch die Emanzipations- und Entlastungsversprechen ein-gelöst werden. Um dies zu garantieren, bieten die oben genannten sieben Kriterien eine hilfreiche Orientierung – nicht nur während der initialen Implementierung, sondern auch dann, wenn das Agile schon zur Selbstverständlichkeit geworden ist.

diGAP: Drei Jahre, drei Fragestellungen – ein Projekt

In drei Jahren haben wir uns mit dem Thema Gute Agile Arbeit forschend und gestaltend befasst und dabei zu drei Ausgangsthesen drei Fragekomplexe verfolgt:

1. Agile Projekte können Schutzraum gegen Belastung sein, Gute Agile Arbeit aber ist kein Selbstläufer. Wie verstehen wir, was unter welchen Bedingungen aus agiler Arbeit Gute Agile Arbeit macht? Wie machen wir die Befunde unserer ‚Tiefenbohrung‘ für eine breite Verwendung nutzbar? Wie machen wir organisationale Effekte auch in der Praxis überprüfbar?

2. Teams profitieren von agilen Methoden und ihrer Offline-Logik – auch im Digitalen und gegen Belas-tung? Agile Methoden sind ursprünglich bewusst offline: Zettel an der Wand als Dashboard, die Burndown-Kurve auf dem Flipchart, das Team in einem Raum. Die Realität aber ist längst virtueller und verteilter. Wie können sich Teams auch bei digitaler agiler Arbeit auf Dauer in Richtung Gute Arbeit optimieren? Welche digitalen Tools unterstützen Selbstorganisation und nachhaltiges Tempo? Und welche digitalen Tools helfen wirklich und bei was?

3. Nicht nur einzelne Teams, sondern die ganze Or-ganisation wird agil. Wie aber skaliert Gute Arbeit mit? Welche Unterstützung können Führungskräfte und Betriebsräte dabei geben? Und was ist bei den Change- und Implementierungsprozessen auf dem Weg dorthin zu be-rücksichtigen?

Diese Fragen haben wir drei Jahre lang nicht nur wissen-schaftlich untersucht, sondern auch ganz praktische Lösun-

gen erarbeitet. Gute Agile Arbeit wissenschaftlich erforscht haben dabei drei Disziplinen: Wirtschaftsinformatik (Universität Hohenheim), Arbeitssoziologie (ISF München) und Techniksoziologie (FAU Erlangen-Nürnberg). Gute Agile Arbeit praktisch erprobt haben drei Unternehmen: CAS (Karlsruhe), Improv (München) und T-Systems (Bonn). Und last not least fungierte ver.di (Berlin) als Bindeglied zwischen Wissenschaft und Praxis und als Garant für Gute Arbeit im Agilen.

In sieben inter- und transdisziplinären Teilprojekten wurden konkrete Ergebnisse entwickelt: Die Universität Hohenheim untersuchte die Nutzung digitaler Tools und entwickelte einen [Online-Check zur Ermittlung passender Toolgruppen](#). Das ISF München führte Erhebungen zur [Rolle von Erfahrungswissen und Anerkennung](#) durch und unterstützte zusammen mit der FAU Erlangen-Nürnberg die Erarbeitung von Gestaltungsansätzen für Gute Agile Arbeit. Die FAU Erlangen-Nürnberg entwickelte auf Basis der [Analyse von Chancen und Gefahren konkreter Arbeits- und Kooperationsprozesse im agilen Kontext](#), Kriterien zum Benchmark und einen [webbasierten Selbstcheck Gute Agile Projektarbeit](#). Bei den Praxispartnern erfolgte die praktische Entwicklung und Implementierung: Die CAS Software AG konzentrierte sich auf die technische Unterstützung verteilter Teams mittels einer Kollaborationsplattform. [Improv konzipierte und erprobte Führungskräfte trainings](#). Die T-Systems International erarbeitete mit den Partnern ein [Konzept zur Skalierung Guter Agiler Projektarbeit](#). Als zentraler Transferpartner entwickelte ver.di [Gestaltungsleitlinien für betriebliche Akteure und Interessenvertretungen](#).

Wir haben uns auf neues Terrain gewagt und die Idee des Agilen Manifests weitergetrieben. Wir haben dabei in drei Jahren Projektlaufzeit auch miteinander gerungen, sind Irrwege und Umwege gegangen. Wir haben dafür disziplinäre Grenzen geschleift und Wissenschaft und Praxis aneinander gerieben, wir haben verschiedene Perspektiven und Interessen zugelassen, ausgehalten und ausgehandelt. Dieses – auch sehr agile – Ausprobieren wäre nicht möglich gewesen ohne die Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und die betreuende Unterstützung des Projektträgers Karlsruhe (PTKA) – dafür wollen wir uns an dieser Stelle bedanken, nicht nur bei den Institutionen, sondern auch bei den Menschen, die für sie stehen und die das Projekt so kritisch begleitet wie wohlwollend unterstützt haben.

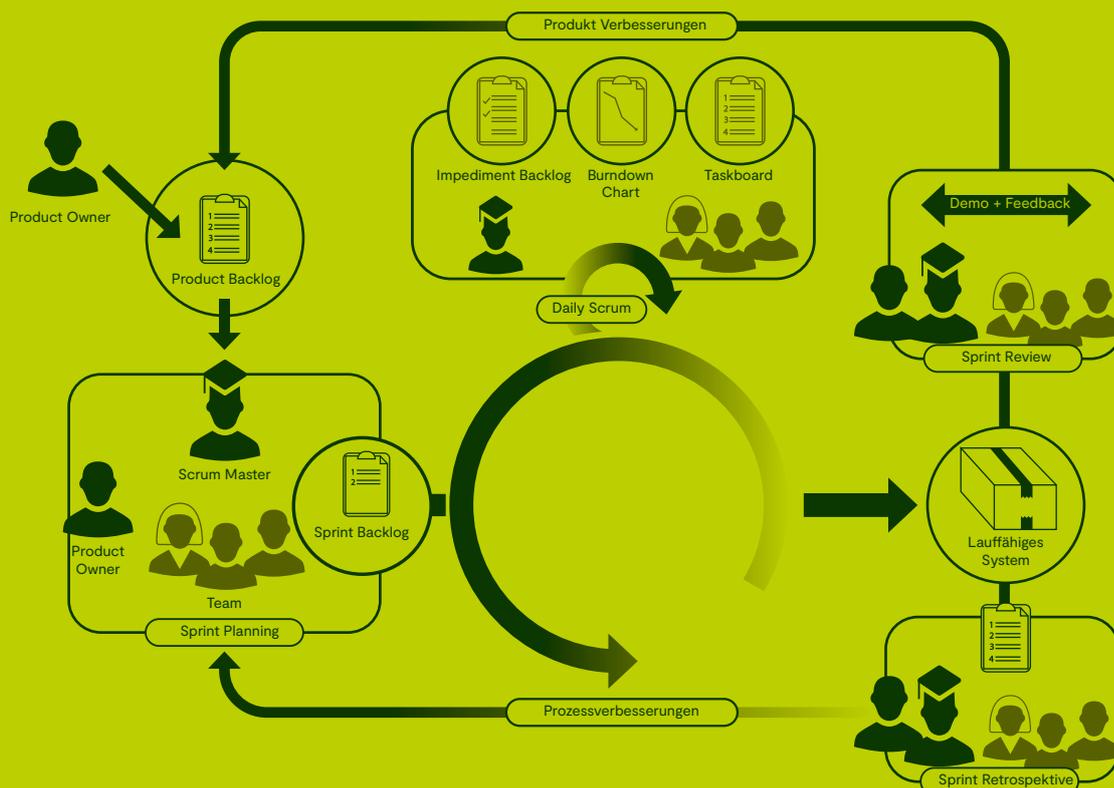
All diese Akteure, all diese Projektaktivitäten waren nötig, damit wir in dieser Broschüre die wichtigsten Ergebnisse des Projekts versammeln können. Der Aufbau folgt einem Dreischritt: Im Teil *Gute Agile Arbeit umsetzen* finden sich die Ergebnisse der Befragungen zu Guter Agiler Arbeit aus den qualitativen und quantitativen Studien; zudem kann man in diesem Teil von praxiserprobten Gestaltungsempfehlungen und Führungskonzepten lernen, wie das „Gute“ in agiler Arbeit gesichert und gefördert werden kann. Im Teil *Gute Agile Arbeit unterstützen* lässt sich nachlesen, wie sich Teams mit dem Selbstcheck selbst unterstützen können, wie sich auch in verteilten Teams gut agil arbeiten lässt und welche digitalen Tools für welche Projektaufgaben wirklich helfen. Und im Teil *Gute Agile Arbeit skalieren* geht es darum, mit welchen Konzepten die Skalierung Guter Agiler Arbeit gelingt und wie der Transfer der Erfahrungen über die ganze Organisation hinweg unterstützt werden kann.

An diesem Punkt möchten wir auch allen Beteiligten der empirischen Erhebungen danken, die an der Entstehung der Ergebnisse mitgewirkt haben. Nur durch die Bereitschaft von Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsräten, an Befragungen, Interviews oder Workshops teilzunehmen, konnten neue und weiterführende Einblicke in die Realität agilen Arbeitens und seiner Bedingungen gewonnen werden. Und nur durch das aktive Engagement der in den Unternehmen an agiler Praxis Beteiligten ließen sich Probleme identifizieren und Anforderungen konkretisieren und auf dieser Basis realitätsnahe und sinnvolle Gestaltungsempfehlungen und Maßnahmen entwickeln.

Was so viele Partner in drei Jahren gemeinsamer Arbeit an Erfahrungen machen, lässt sich nur begrenzt weitergeben. Dieser Überblick zu unseren wichtigsten Ergebnissen – so hoffen wir alle – ist ein Beitrag dazu, dass agile Arbeit immer öfter und für immer mehr Beschäftigte zu einer wirklich guten Arbeit wird. Für das kritische Lesen, das mutige Ausprobieren und das innovative Weiterentwickeln wünschen wir viel Spaß!

Das Framework Scrum: Begrifflichkeiten, Rollen und Vorgehen

Scrum ist ein anwenderorientierter Entwicklungsprozess, bei dem ausgehend von einer Produktvision schrittweise (iterativ) gebrauchsfähige Teilergebnisse (Inkrememente) hergestellt werden und eine (Produkt-)Lösung erarbeitet wird. Der Prozess besteht also aus mehreren Schritten bzw. Feedback-Schleifen mit den Phasen Planung, Durchführung, Überprüfung und Anpassung.



Im Rahmenwerk Scrum gibt es verschiedene Meetingformate wie Planning, Daily, Review und Retrospektive, und es gibt drei Rollen: das (Entwicklungs-)Team, den Product Owner und den Scrum Master. Während der Product Owner die Sicht des Kunden einnimmt und die Anforderungen an das ‚Produkt‘ im sogenannten Product Backlog beschreibt, ist das Entwicklungsteam für die Umsetzung der Anforderungen selbstständig verantwortlich. Um sie ‚verbesserungsfähig‘ umzusetzen, werden sie nicht genau (rigide) festgelegt, sondern z.B. als ‚Stories‘ beschrieben. Für die optimale Umsetzung des gesamten Prozesses und den Schutz des Teams vor unberechtigten Eingriffen in die Arbeit ist der Scrum Master verantwortlich.

Die Anforderungen des Product Backlog werden vom Team über mehrere in sich abgeschlossene Teilschritte, sogenannte Sprints, in ein ständig wachsendes Ergebnis umgewandelt. Die festgelegte Sprintdauer kann zwei bis vier Wochen betragen. In der Planung des Sprints (Sprint Planning) verständigt sich das Entwicklungsteam mit dem Product Owner über die Anforderungen. Das Team wählt diejenigen Aufgaben aus, die es im nächsten Sprint bearbeiten kann. Dafür schätzt es die damit verbundenen (Zeit-)Aufwände ab. Nach Ablauf des Sprints werden die Ergebnisse im Sprint Review dem Product Owner und ggf. auch Stakeholdern (z.B. Kunden) vorgestellt.

Als Ergebnis eines Sprints gilt ausschließlich getestete und ‚lauffähige‘ Software. Das Entwicklungsteam organisiert sich für den gesamten Prozess vollständig selbst und muss über die entsprechenden Ressourcen und Fähigkeiten verfügen.

Durch die regelmäßig stattfindenden Meetingformate werden die stetige Kommunikation und Feedback-Schleifen im Prozess gewährleistet. Bei allen Formaten wird Timeboxing (festgelegte zeitliche Begrenzung) praktiziert, was der Fokussierung dient. Im Daily Scrum Meeting berichten die Teammitglieder täglich in höchstens 15 Minuten, was sie getan haben, was sie planen und was sie behindert. In der Retrospektive nach dem Sprint reflektiert das Team den Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit, um sich stetig zu verbessern. Der Scrum Master als Experte für die Methode unterstützt das Team dabei, die selbstgesetzten Regeln einzuhalten und Hindernisse zu überwinden.

A large, stylized letter 'A' graphic composed of several overlapping triangles in various shades of green and yellow, serving as a background for the text.

Gute Agile Arbeit umsetzen

1. Projektarbeit agilisieren und digital unterstützen – Empirische Ergebnisse und Gestaltungsempfehlungen

Stefan Sauer

Agilität und Digitalisierung stellen nicht zuletzt Entwicklungsprojekte vor große Herausforderungen, bieten Chancen auf menschengerechte, nach den Bedarfen konkreter Arbeits- und Kooperationsprozesse gestaltete Tätigkeiten ebenso wie Gefahren verstärkter Überwachung und erhöhter Substituierbarkeit individueller Tätigkeitsprofile. Chancen wie Gefahren werden besonders virulent durch die Gleichzeitigkeit der beiden Prozesse: Agilität und Digitalisierung sind zwar in aller Munde, ihre für alle Seiten nutzenstiftende Umsetzung ist allerdings mitnichten selbstverständlich. Um diese Prozesse empirisch einzufangen und Gestaltungsempfehlungen für Gute Agile Arbeit in digitalen Kontexten entwickeln zu können, fanden empirische Erhebungen in zwei Betrieben mit ähnlichem Portfolio, ähnlichen Kundenkreisen, aber sehr verschiedenen Betriebsgrößen und Unternehmenskulturen sowie unterschiedlichem Erfahrungsstand bezüglich des Umgangs mit agilen Methoden statt, wobei der Fokus auf dem agilen Framework Scrum lag. Im Folgenden werde ich zunächst empirisches Setting und methodisches Vorgehen darlegen (Abschnitt 1.1). Danach gebe ich einen Überblick über die empirischen Ergebnisse und darauf aufbauende Gestaltungsempfehlungen anhand dreier Bereiche: Organisation agiler Projekte (Abschnitt 1.2), agile Führung (Abschnitt 1.3) sowie Be- und Entlastungsaspekte von Agilität (Abschnitt 1.4). Dabei differenziere ich jeweils zwischen den empirischen Ergebnissen (Abschnitt 1.2.1, 1.3.1 und 1.4.1) und den darauf aufbauenden Handlungsempfehlungen (Abschnitt 1.2.2, 1.3.2 und 1.4.2).

1.1 Auf dem Weg zur Beforschung und Gestaltung Guter Agiler Projektarbeit – Empirisches Setting und methodische Grundlagen

Wie oben angemerkt, ist die Zusammensetzung der beforschten Unternehmen in Bezug auf Betriebsgröße, Unternehmenskultur sowie ihre Erfahrung mit dem agilen Framework Scrum kontrastierend angelegt. Beide Betriebe haben gemeinsam, dass sie in den fokussierten Bereichen komplexe Softwarelösungen für Businesskunden entwickeln, die bei diesen organisationsverändernd wirken. Während die beforschten Beschäftigten inhaltlich somit ähnliche Aufgaben haben, sind ihre Rahmenbedingungen und ihr Erfahrungsstand im Umgang mit dem agilen Framework Scrum sehr unterschiedlich. So kann ein breites Erfahrungsspektrum in Bezug auf die Organisation (mehr oder weniger) agiler Entwicklungsarbeit abgedeckt werden, ohne dass die Differenzen durch arbeitsinhaltliche Gesichtspunkte begründet wären.

In beiden Betrieben wurde eine Betriebsfallstudie (Pflüger et al. 2010) erstellt, die die Arbeits- und (Selbst-)Organisationsweise agiler Teams sowie ihre organisationale Einbettung fokussiert. Hierfür wurden Experteninterviews (Bogner et al. 2009, 2014) mit Beschäftigten agiler Teams, agilen Rollenträger*innen wie Scrum Master und Product Owner sowie Vorgesetzten geführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2016; Schreyer 2014) ausgewertet. Die Resultate der Auswertung wurden den Interviewees wie auch Vertreter*innen des Managements vorgestellt, in Workshops mit ihnen diskutiert und im Hinblick auf betriebliche Change-Prozesse weiterentwickelt. Begleitend hierzu fanden in einem Unternehmen Videoanalysen von agilen Meetings statt, in dem anderen Unternehmen wurde eine Erhebung mittels eines Onlinefragebogens durchgeführt. Der gesamte Prozess war durch eine enge Zusammenarbeit im Verbund und eine enge Verzahnung wissenschaftlicher Ergebnisproduktion und organisationaler Change-Prozesse im Sinne partizipativer Forschung (Sauer 2017) geprägt. Die empirischen Ergebnisse und die darauf aufbauenden Gestaltungsempfehlungen bildeten die Grundlage für das weitere Vorgehen im Projekt und die Entwicklung der Maßnahmen und Tools, die in den folgenden Beiträgen des Bandes (siehe Teil Gute Agile Arbeit Unterstützen und Gute Agile Arbeit Skalieren) dargestellt sind. Die konkrete Anzahl und Verteilung der Interviews ist in Tabelle 1-1 dargestellt.

TABELLE 1-1:
Zusammensetzung
der Empirie

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

1.2 Organisation agiler Projekte

In diesem Abschnitt steht die Zusammenschau von Ergebnissen, die sich unmittelbar auf die (Selbst-)Organisation von Teams beziehen, im Fokus. Überschneidungen beispielsweise mit organisationalen Rahmungen bleiben nicht aus, die Perspektive richtet sich jedoch stets auf das agile Vorgehen von und in Teams, also auf agile Planungs- und Austauschformate sowie die Ausgestaltung teambasiert-selbstorganisierter Arbeit und der hierfür notwendigen Kooperation.

1.2.1 Empirische Ergebnisse: Agiles Vorgehen in den Teams

Für eine nutzenstiftende Anwendung agiler Methoden und die Ausgestaltung teambasierter Selbstorganisation ist es essenziell, agile Formate nicht lediglich als Planungs-, sondern auch als Austauschformate anzusehen. Bei aller Betonung des Timeboxings und der Notwendigkeit zielgerichteten und ressourcenschonenden Vorgehens ist darauf zu achten, dass Potenziale zu Kooperation und Austausch des Teams wahrgenommen werden und agile Meetings nicht zu bloßen Abstimmungen verkümmern oder in ‚Schaulaufen‘ ausarten. Vielmehr bieten sie die Gelegenheit, produkt- wie prozessspezifische Problemstellungen zeitnah anzugehen. In den Worten eines Interviewee:

„Kein Problem zu haben ist natürlich immer am besten, das ist ja klar. Aber ich sage mal so: Lieber habe ich zehn kleine Probleme, die mich, oder halt die Firma, jeweils 1.000 Euro kosten, als irgendwann ein sehr großes, das mich eine Million kostet.“

Das offene Darlegen von Problemstellungen wie auch der Einblick in den Fortgang der Arbeiten der Kolleg*innen eröffnet die Chance, kollegial Lösungen zu finden, Arbeitsprozesse situativ zu synchronisieren und Expertise im Team optimal zu nutzen. Dies gilt für die jeweils zu entwickelnden Produkte ebenso wie für die Prozesse des Teams. Selbstorganisation funktioniert – wenig überraschend – umso besser, je besser agile Meetings und Tools auf die Bedarfe des jeweiligen Teams abgestimmt sind, vor allem wenn diese Abstimmung aktiv ausgehandelt wird. Erforderlich ist es hierfür, die Ressourcen und die Bereitschaft zu haben, agile Selbstorganisation zu leben und Timeboxing sensibel zu gestalten. Wenig hilfreich ist es dagegen beispielsweise, wenn zur kurzfristigen Zeitersparnis in Phasen erhöhter Belastung ausgerechnet die Retrospektive gestrichen wird oder Beschäftigte am Credo der Null-Fehler-Toleranz festhalten und daher eine offene Kommunikation von auftretenden Problem unterbleibt.

Ein wichtiges Versprechen agiler Prozesse ist nach einhelliger Meinung das einer schlanken und sachorientierten Dokumentation. In den Worten eines Entwicklers: „Da muss man wenig dokumentieren, das ist schon mal das Erste, was sexy ist.“ Die hohe Relevanz, die diesem Punkt beigemessen wird, zeigt – einmal mehr – die starke Belastung, die von hohen Controlling-Aufwänden und damit einhergehenden widersprüchlichen Anforderungen ausgeht: Man soll gleichzeitig die ‚eigentlichen‘ Aufgaben und ausufernde Dokumentationspflichten erfüllen. Sowohl für die erfolgreiche Umsetzung als auch für die Akzeptanz agiler Methoden ist die Einhaltung dieses Entlastungsversprechens daher fundamental, in der Empirie finden sich jedoch immer wieder auch Beispiele ‚doppelter‘ Dokumentationspflichten, in denen agile Dokumentation eine stark controlling-getriebene Dokumentation nicht ersetzt, sondern ergänzt. Einen solchen Fall stellt ein Interviewee dar:

„Da [in einem Projekt mit Controlling und agiler Dokumentation] wird halt wirklich alles zu Tode getrackt. Für jedes Ding brauchst du ein Ticket, da brauch ich dann bald eine Stunde jeden Tag, um Tickets zu pflegen [...]. Wir haben auch schon zum Scherz gefragt: ‚Ja, wohin buchen wir die Zeit, die wir fürs Buchen brauchen?‘ Da hat es keine Antwort gegeben.“

Eine spezielle Herausforderung für agile Teams, die der Lehrbuchlogik nach an einem Standort eng kooperieren sollen, stellt die Arbeit in transnational verteilten Teams dar. In

solchen Projekten ist insbesondere auf ein persönliches Kennen der Teammitglieder vom Kick-off an sowie auf die Möglichkeit regelmäßiger Zusammenarbeit vor Ort zu achten. Auch müssen die erhöhten Anforderungen an Kommunikation ressourcenseitig berücksichtigt werden.

Höchst relevant für die Umsetzung agiler Methoden ist eine Passung von Verantwortung und Kompetenzen: Wer für Prozesse verantwortlich ist, muss auch über die organisationalen und persönlichen Kompetenzen verfügen, diese zu planen. Hierzu gehört zum einen eine Planung der Sprints durch das gesamte Team. Alle Teammitglieder müssen die Chance haben, gleichberechtigt an den Schätzprozessen teilzunehmen und ihrer Sicht der Dinge Ausdruck zu verleihen. Hierzu gehört auch eine offene Debatte bei verschiedenen Einschätzungen bezüglich einzelner Aufwände und die kritische Reflexion der Schätzprozesse selbst. In der Empirie sind neben solchen ‚Idealfällen‘ auch solche zu finden, in denen nur einzelne Spezialist*innen für das gesamte Team verbindlich schätzen oder das Management Werte entweder direktiv vorgibt oder in den Schätzzrunden anwesend ist. Dies entspricht nicht dem regulären Vorgehen und wirkt sich negativ auf die Termintreue, Arbeitsbelastung und Motivation der jeweiligen Teams aus. Wenn sich ein Team auf eine Planung committet hat, ist diese Planung für alle verbindlich und darf nur vom Team selbst abgeändert werden, beispielsweise um Lieferengpässe zu umgehen oder weil sich Aufwände deutlich anders entwickeln als geplant. Die hohe Relevanz eines selbstorganisierten, stabilen Schutzraumes, der Flexibilität nicht entgegensteht, sondern umgekehrt diese in sinnvoll dosiertem Maße ermöglicht (Sauer/Pfeiffer 2012), kann somit bestätigt werden. Empirisch ist allerdings ein häufiges Einmischen von Seiten des Managements oder von Kunden in laufende Sprints sichtbar, bis hin zu Versuchen, das gesamte Sprint Planning im Nachhinein zu kippen:

„Also bei einem Kunden, also die Chefin, versucht da oft wirklich dann im Nachhinein so: ‚Ne, das machen wir jetzt so nicht, das habe ich mir anders überlegt.‘ Und da frage ich mich schon: Für was planen wir? Für was stimmen wir uns ab?“

1.2.2 Handlungsempfehlungen: Selbstorganisation ernst nehmen

Die Handlungsempfehlungen aus der Empirie zu agilen Teams lassen sich unter dem Credo ‚Selbstorganisation ernst nehmen!‘ zusammenfassen und in vier Punkte clustern:

- **Agile Austauschkultur statt agiler ‚Tooleritis‘**

Agile Prozesse müssen mit Leben gefüllt werden, so sollten beispielsweise Fehler- und Teamkulturen verändert werden und echte Kooperationsprozesse entstehen – das bloße Implementieren von Tools hilft da nicht weiter.

- **Sprint Planning durch das gesamte Team und mit passenden Formaten**

Unterstützt vom Product Owner sowie – bei Bedarf – vom Scrum Master und durch Weiterbildungen, schätzt das gesamte Team, committet sich auf gemeinsame Ziele und reflektiert die gemeinsamen Prozesse.

- **Sprint als Schutzraum**

Während des Sprints kann nur das Team Planungsänderungen vornehmen, weder Kunden noch Vorgesetzte.

- **Stabile Teams als Fixpunkt von Agilität**

Das Herz von Agilität sind agile Teams – diese sollen möglichst lange und über die gesamte Arbeitszeit aller Kolleg*innen zusammenarbeiten, damit Kollegialität und Kooperation gestärkt werden.

1.3 (Agile) Führung: Agilität über Teams hinaus

Ein Kernproblem bei der Umsetzung von Agilität ergibt sich aus der Nicht-Passung der Ausgangspunkte agiler Methoden und der betrieblichen Realität. Agile Methoden setzen häufig ‚auf der grünen Wiese‘ an, bei Start-ups, Betrieben ohne gewachsene Strukturen und Kulturen. In der Realität haben Betriebe aber eingespielte formale wie informelle Prozesse, nützliche wie hinderliche Hierarchien, Abläufe und kulturelle Prägungen. Kern-Herausforderungen bei der Implementierung agiler Teams in nicht-agilen Umwelten sind daher das Entschärfen von Schnittstellenkonflikten, die Verbindung verschiedener Strukturen, Handlungslogiken und Kulturen sowie der Einbezug der Beschäftigten als aktiv Mitgestaltende. Insbesondere das ohnehin stark belastete mittlere Management steht vor der doppelten Aufgabe, deutliche Veränderungen der eigenen Rolle zu antizipieren und Mitarbeitende in den neuen Prozessen zu unterstützen. Im Folgenden stehen daher Vorgesetzte der Teams, agile ‚Managementrollen‘ und das begleitende HR-Management im Fokus. Zu beachten ist hierbei, dass agile Frameworks wie Scrum zwar nicht die üblichen Managementbegrifflichkeiten verwenden, Product Owner und Scrum Master allerdings Aufgaben haben, die – auch im Einklang mit dem Ansatz selbst – als Managementaufgaben gelten können.

1.3.1 Empirische Ergebnisse: Führung zwischen agilen und konventionellen Handlungslogiken

Die größte Herausforderung liegt in den beforschten Teams nicht in den eigenen Teamprozessen, sondern in der (partiellen) Nichtpassung agiler und konventioneller Handlungslogiken und Strukturen. Im Fallvergleich der Betriebe fällt auf, dass diese Problemstellung alle beforschten Teams betrifft, allerdings an unterschiedlichen Stellen: Im kulturell wie strukturell stark konventionell geprägten Großkonzern ist die Verbindung zum Management die virulente Schnittstelle, im recht agil agierenden KMU ist es die zum Kunden. Die damit einhergehenden Probleme haben jeweils eine Störung agiler Prozesse zur Folge, ihre Ursache ist jedoch verschieden: Was die Kundenschnittstelle betrifft, kommt es vor, dass Kunden mehr Flexibilität einfordern, als es agile Teams abbilden können. So wird beispielsweise versucht, während eines laufenden Sprints auf diesen noch Einfluss zu nehmen und Veränderungen durchzusetzen. In einem untersuchten Fall führte dies sogar zum Abbruch des agilen Vorgehens, in den Worten eines Interviewees: „Es macht keinen Sinn, Sprints zu planen, wenn die ne Gültigkeit von drei Tagen haben.“ Agiles und kreatives Zusammenarbeiten wird auch von Product Ownern, die sich mit den Anforderungen ihrer (neuen) Rollen (noch) nicht gut auskennen, teilweise als grenzenlose Flexibilität missinterpretiert: „Unser erster Product Owner, so ganz am Anfang, war eben ein sehr kreativer, also wirklich auch fachlich und so, absolut top, würde ich sagen [...]. Und da mussten wir natürlich auch mal schauen und als Team auch deutlich machen: Es geht jetzt nicht, dass sich einer da alle paar Stunden was anderes überlegt, und dann einmal so und einmal so. Wir sind schon flexibel, aber eine gewisse Verlässlichkeit braucht jeder und wir natürlich auch.“

Was die Managementschnittstelle angeht, können übergeordnete Managementpositionen zum Problem werden, wenn die Logik agilen Vorgehens nicht eingehalten wird und versucht wird, direktiv in Teamprozesse ‚hineinzuregieren‘. Häufig wird beispielsweise der Scrum Master als vermeintliche ‚Teamleitung‘ adressiert oder Manager*innen wollen an agilen Meetings des Teams teilnehmen. In den Worten eines Interviewees:

„Da fragt man sich natürlich schon: Wieso hat ein agiles Team eigentlich einen Projektleiter? Und was macht der denn in Teammeetings?“

An diesen Schnittstellen muss gegen überbordende Flexibilitätsanforderungen vorge-

gangen werden. Agile Methoden wie Scrum dienen hier als stabiler Rahmen, der vergleichsweise flexible Prozesse ermöglicht. In den Worten eines Scrum Masters:

„Da mache ich dann auch klar: Wenn was jetzt nicht im Sprint ist, also, das nächste Planning ist in zwei Wochen, da muss man jetzt deswegen kein halbes Jahr warten.“

Eine besondere Herausforderung stellen diese Schnittstellen für die – gerade schon angesprochene – Position des Scrum Masters dar. Dieser ist dafür zuständig, Schwierigkeiten für das Team zu beseitigen, und wird auch von Seiten des Managements adressiert, um Bedarfe an das Team zu kommunizieren:

„Ich sage dann einfach immer wieder, was meine Rolle ist und was ich machen kann und was nicht. Gleichzeitig sage ich ihr natürlich dann auch, was mein Aufgabenkontext als Scrum Master ist.“

Scrum Master nehmen sich nicht selten als „Blitzableiter“ des Teams wahr, die unangemessene Anforderungen von Seiten des Managements und – gemeinsam mit dem Product Owner – auch von Seiten der Kunden vom Team fernhalten. Zur Unterstützung der Teamarbeit müssen sie darüber hinaus vor allem ein abgestimmtes Vorgehen mit den Beschäftigten anderer, nicht agil arbeitender Bereiche und das kompetente Ausführen der agilen (Team-)Prozesse sicherstellen. Hierzu zählt auch, mit viel Feingefühl zu beurteilen, wann Interventionen notwendig sind und wann die eigene Intervention oder gar Anwesenheit hinderlich wäre:

„Es hat auch recht lange gedauert zu lernen, wann musst du jetzt in eine Diskussion reingrätschen und wann musst du nicht reingrätschen?“ „Es geht auch darum, zu Entscheidungen zu kommen [...] und das Ganze in eine produktive Richtung zu lenken. Weil sich eine Stunde lang im Kreis drehen bringt keinem was.“

Eine solche Aufgabe braucht nach übereinstimmender Einschätzung der Scrum Master selbst wie auch aller Teammitglieder Methodenkenntnis, Erfahrung in Teamarbeit, Vertrautheit mit technischen Erfordernissen und ein gewisses Einfühlungsvermögen. In den Worten eines interviewten Betriebsrates:

„Da muss man so eine Mutter der Kompanie sein.“

Neben Vorgesetzten und agilen ‚Managementrollen‘ ist auch die Rolle des HR-Managements nicht zu unterschätzen. Im beforschten Großkonzern fällt diesem Bereich eine tragende Rolle zu, um im Rahmen der Transformationsprozesse eine Passung von Beschäftigten und Rollenanforderungen, beispielweise mittels Weiterbildungen, zu gestalten oder bei der Zusammenstellung passender agiler Teams zu helfen. Wie wichtig eine vertrauensvolle Basis mit dem HR ist, zeigen die Beschäftigten der agilen Teams im beforschten KMU:

„Also wir arbeiten ja schon sehr eng zusammen und kooperieren viel miteinander. Und da hilft das schon, dass ich weiß, also wenn da einer neu anfängt, dann ist das ein vertrauenswürdiger Mensch, weil sonst wäre er nicht eingestellt worden.“

1.3.2 Handlungsempfehlungen: Selbstorganisation zulassen und unterstützen

Die Handlungsempfehlungen aus der Empirie zu (agiler) Führung lassen sich unter dem Credo ‚Selbstorganisation zulassen und unterstützen!‘ zusammenfassen und in vier Punkte clustern:

- **Informationen über agile Rollen und Prozesse**

Nicht nur die agil Arbeitenden selbst, auch Vorgesetzte, vor- und nachgelagerte Bereiche und Kunden müssen verstehen, wie agile (Zusammen-)Arbeit funktioniert.

- **Agilität als stabiler Rahmen, der flexibles Agieren ermöglicht**

Agilität steht bei vielen für Flexibilität – um diese jedoch innovativ und in Bezug auf Aufgaben wie Beschäftigte nachhaltig umzusetzen, sind agile Frameworks wie Scrum auch als Garanten einer ‚Mindest-Stabilität‘ anzusehen und ihre Vorgaben zu akzeptieren.

- **Verbindungs- statt Bruchstellen mit klarer Kommunikation von Erfordernissen, Möglichkeiten und Grenzen**

Agile und konventionelle Arbeit müssen – wo immer nötig – aufeinander abgestimmt werden, unterschiedliche Handlungslogiken, Strukturen und Geschwindigkeiten müssen transparent sein und für alle gangbar nebeneinander koexistieren, statt aufeinanderzuprallen. Lösungen müssen sachgerecht gefunden, ‚agil oder nicht‘ darf nicht als ‚Machtfrage‘ verhandelt werden.

- **Leitbild der coachenden, unterstützenden Führung stärken**

Agile ‚Managementrollen‘ sind keine Management- oder Führungsrollen im klassischen Verständnis des Wortes. Statt sie als solche misszuverstehen oder als Exoten abzutun, muss coachende und unterstützende Führung mehr und mehr gestärkt werden, um organisationale wie technische Herausforderungen in kompetitiven Umfeldern gemeinsam bewältigen zu können.

1.4 Anforderungen von Agilität

Agile Methoden wie Scrum versprechen, Beschäftigten von – zumeist als lästig empfundenen – Dokumentationspflichten und direkter Steuerung zu befreien und teambasierte Arbeit mit sachorientierten, schlanken und kooperativ ausgerichteten Prozessen zu bieten. Andererseits wollen sie Subjektpotenziale wie Kreativität und Selbstorganisationsfähigkeiten verstärkt nutzen, verlagern klassische Managementfunktionen zu den Beschäftigten und versprechen (Arbeitgebern) ein Höchstmaß an Produktivität. Diese Verheißungen gehen mit Verheißungen von Entlastungen und Befürchtungen von Belastungen einher, die im Folgenden fokussiert werden.

1.4.1 Empirische Ergebnisse: Agile Be- und Entlastungsaspekte

Neuartig an Scrum ist für viele Beschäftigte der hohe Stellenwert teambasierten Vorgehens und regelmäßiger Ergebnisse im Sinne fertiger Teilprodukte. Beides ist für viele Interviewees Wohlfühlfaktor und Garant schneller Erfolge sowie damit verbundener Wertschätzung. Wiederkehrend berichtete Herausforderungen sind jedoch hohe Kommunikationsaufwände vor allem bei verteilten Teams, die ressourcenseitig berücksichtigt werden müssen. Für die Mitglieder geht es nicht ‚nur‘ um viel Kommunikation, sondern um möglichst passgenaues Mitteilen von Arbeitsergebnissen, Erfahrungen, Problemen und Hilfestellungen: „Man braucht die Fähigkeit, schwierige Dinge in einer einfachen Weise zum richtigen Zeitpunkt zu kommunizieren.“ Die Organisationsform in vergleichsweise kurzen iterativen Zyklen wird häufig als produktiver und belastungsärmer erlebt als in konventionellen, eher längerfristig angelegten

Projekten. Gründe hierfür sind die Planung durch das Team selbst – sofern sie erfolgen darf und gültig ist – und die Vorhersagbarkeit der Anforderungen ohne ‚böse Überraschungen‘: „Früher hieß es manchmal: ‚Du hast Zeit für diese Aufgabe, das ist noch nicht zeitkritisch.‘ Und dann tauchte eine Führungskraft auf: ‚Übermorgen muss das fertig sein!‘ Das geht jetzt natürlich nicht mehr so.“

Eine Gefahr besteht jedoch darin, dass vom Team selbst oder auch von außen induzierter Termindruck zu Lasten der Beschäftigten oder der Qualität der Arbeit geht. Teilweise wird ein Gefühl des „Dauersprints“ berichtet, das – wenn vorhanden – gleich in doppeltem Sinne zu Lasten Guter Arbeit geht: mit Blick auf Belastung und Qualität. Ein Interviewee des Großkonzerns bringt das Dilemma auf den Punkt:

„Der größte Unterschied (zwischen agilem und konventionellem Vorgehen) war eigentlich das Fordern von Arbeitsergebnissen: ‚Ich will von dir in zwei Wochen eine fertige Spezifikation.‘ [...] Die Leute, die wir da haben am Anfang, die da am Anfang reingekommen sind, die waren alle analytisch nicht schlecht und die wollten ihre Sache wirklich gut machen, aber fertig machen, das musste man einfach lernen. Weil, man kann immer noch wo was finden, was man noch besser machen kann, und man kann immer noch was optimieren, und man kann immer noch irgendwo einen Zacken besser sein, man kann immer noch irgendwo ein Feature rauskitzeln. Aber so kommst du einfach nicht in Zweiwochensprints zu Ergebnissen.“

Auf Grund der engen Teambindung aller agilen Prozesse kommt der Kooperation im Team eine herausragende Bedeutung zu. Das Klima in den Teams und die Kollegialität werden als rundum positiv skizziert, sind jedoch auch voraussetzungsvoll. So sind Teamwechsel, ‚Feuerwehreinätze‘ in anderen Teams oder der Versuch ‚von oben‘, in Teamprozesse hineinzu-regieren, kontraproduktiv. In Bezug auf die eigene Belastung kann Kollegialität verbunden mit einer offenen Fehlerkultur stark entlastend wirken, da Probleme und Fehler offen angesprochen und Lösungen gemeinsam gefunden werden können. Die hohe Bedeutung der Kollegialität baut jedoch auch impliziten Leistungsdruck auf:

„Ich weiß ja: Wenn ich mit einer Aufgabe nicht fertig werde, dann belastet das die Kollegen. Weil die müssen ja warten und können nicht weiter. Und deshalb versuche ich schon immer, das alles zu schaffen und hinzukriegen, auch wenn es mal schwierig wird. Die würden da von sich aus nichts sagen oder so, aber man will ja niemanden enttäuschen.“

Fehlerkultur, Kollegialität und der Umgang mit den iterativen, vergleichsweise kurzen Sprints lassen es schon erahnen: Der jeweiligen Team- und Betriebskultur kommt ein sehr hoher Stellenwert zu. Während im beforschten KMU diese sehr hoch gelobt und oft auch als ein Grund für die Wahl des Arbeitgebers genannt wird, kann man anhand der Teams des Großkonzerns Herausforderungen bei der Umstellung auf agiles Arbeiten beobachten. So wird eine offene Fehlerkultur von vielen Interviewees als Herausforderung skizziert, galt bis vor kurzem doch ‚null Fehler‘ als Maxime. Auch das ‚gute Klima‘ beim KMU hat jedoch seine Fallstricke: So kann eine positive Stimmung auch dazu führen, dass Probleme mit Prozessen oder Arbeitsweisen im Team nicht oder erst verzögert thematisiert werden, da das Risiko eines ‚Stimmungshemmers‘ als zu groß erscheint. Gefragt ist eine Teamkultur, die Kollegialität mit einem sehr sachorientierten und kritischen Vorgehen insbesondere auch während der Retrospektiven vereint, gefragt ist hier einmal mehr vor allem die Rolle des Scrum Masters.

1.4.2 Handlungsempfehlungen: Selbstorganisation nachhaltig gestalten (lassen)

Die Handlungsempfehlungen aus der Empirie zu agilen Be- und Entlastungsaspekten lassen sich unter dem Credo ‚Selbstorganisation nachhaltig gestalten (lassen)!‘ skizzieren und in vier Punkte clustern:

- **Orientierung an nachhaltigem Arbeitstempo (sustainable pace)**

Ständige Sprints dürfen nicht zu Dauersprints werden. Stattdessen müssen Aspekte wie belastungssensible Planung, Vorhersagbarkeit und Ressourcen für kollegiale Unterstützung leitend sein, um nachhaltig Gute Arbeit in Bezug auf Beschäftigtengesundheit und Produktqualität zu garantieren.

- **Nutzung insbesondere der Retrospektive zur Früherkennung von Belastungen und potenziellen Konflikten**

Eine sachorientierte, kritisch-konstruktive Retrospektive ist eine starke Stütze für belastungsarme, kollegiale und qualitativ hochwertige Kooperation in agilen Teams.

- **Agile Frameworks als ‚Stabilitätsanker‘ agiler Teams**

Wie schon in früheren Abschnitten festgehalten: Die Sprintplanung der Teams muss als Schutzraum gültig bleiben.

- **Agile ‚Managementrollen‘ als Botschafter*innen agiler Kultur**

Team- und Unternehmenskultur kann man nicht ‚einfach verändern‘, aber man kann sie vorleben: Hierfür sind agile ‚Managementrollen‘, insbesondere die des Scrum Masters, zentral.

Literatur

- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Mayring, Philipp (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Pflüger, Jessica; Pongratz, Hans; Trinczek, Rainer (2010): Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriosozilogie. Eine Bestandsaufnahme. In: Pongratz, Hans; Trinczek, Rainer (Hrsg.): Industriosozilogische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Edition Sigma, S. 23-72.
- Sauer, Stefan (2017): Partizipative Forschung als Antwort auf empirische und forschungspolitische Herausforderungen der Arbeitsforschung? In: Industrielle Beziehungen, 3-2017, S. 253-270.
- Sauer, Stefan; Pfeiffer, Sabine (2012): (Erfahrungs-) Wissen als Planungsressource: Neue Formen der Wissens(ver?-)nutzung im Unternehmen am Beispiel agiler Entwicklungsmethoden. In: Koch, Gertraud; Warneken, Bernd (Hrsg.): Wissensarbeit und Arbeitswissen. Zur Ethnografie des kognitiven Kapitalismus, Campus, Frankfurt a. M./New York, S. 195-209.
- Schreier, Margit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse. Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: Forum qualitative Sozialforschung, Vol. 15, No. 1, Art. 18. Onlineveröffentlichung: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/rt/printerFriendly/2043/3635> (letzter Zugriff: 28.05.2020).

2. Gute Agile Arbeit: Befragungsergebnisse und Gestaltungsempfehlungen aus dem diGAP-Projekt

Christian Wille, Nadine Müller

2.1 Warum Gute Agile Arbeit?

Bisher geht die Digitalisierung im Dienstleistungssektor mit einem Trend zu höheren psychischen Belastungen einher: Fast die Hälfte der in einer Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit befragten Beschäftigten geben an, dass die Arbeitsbelastung insgesamt mit der Digitalisierung größer geworden ist. Für 56 % der Befragten ist auch die zu leistende Arbeitsmenge größer geworden. Die Belastungen wiederum beeinflussen maßgeblich die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Die Ergebnisse zeigen: Um Belastungen abzubauen und Arbeitshetze zu verringern, müssen die Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeit beteiligt werden. Diejenigen, die ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen und auf die Arbeitsmenge Einfluss nehmen können, geben zu einem geringeren Anteil an, sich häufig oder sehr häufig in der Arbeit gehetzt zu fühlen (Roth 2017, S. 31).

Die agilen Prinzipien¹ der Selbstorganisation und des nachhaltigen Tempos sind wichtige Ansatzpunkte, um das Problem der Arbeitsintensivierung anzugehen. Beim ‚nachhaltigen Tempo‘ geht es um Folgendes: Auftraggeber*innen, Entwickler*innen und Nutzer*innen sollen ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können. Regelmäßige Überstunden sind demnach tabu und weisen auf Probleme im Projekt hin, die es zu lösen gilt (Pichler 2008, S. 50).

Agile Arbeit zielt ebenso wie das von den Gewerkschaften in die Diskussion gebrachte Konzept „Gute Arbeit“ auf die Stärkung der Selbstorganisation und Selbstbestimmung bei der Arbeit. Beide Ansätze gehen von der Erfahrung der jeweiligen Expert*innen (Entwickler*innen bzw. Erwerbstätige) aus. Ein agiles Prinzip, das Ideen beider Konzepte beinhaltet, besagt: „Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.“ Von dieser Schnittmenge zwischen agiler und guter Arbeit ausgehend, hat ver.di das Projekt „Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt“ (diGAP) mit folgender Leitfrage initiiert: Inwiefern können durch die Selbstorganisation der Teams und das Prinzip des nachhaltigen Tempos (Fehl-)Belastungen für die Arbeitenden reduziert werden? Angesichts dessen hat sich das Projekt diGAP im Verbund mit wissenschaftlichen Partnern und Unternehmen die Aufgabe gestellt, Gestaltungsleitlinien und praxistaugliche Modelle für Gute Agile Projektarbeit zu entwickeln.

Das ver.di-Teilvorhaben „Entlastungs- und Nachhaltigkeitsfaktoren für gute agile Pro-

¹ Agile Praktiken sind in den 1990er Jahre in der Softwareentwicklung aufgekommen. Aus einem Treffen von Software-Experten 2001 ging das „Agile Manifest“ mit vier Werten und zwölf Prinzipien hervor. Das Leitbild von Agilität betont die Fähigkeit der Einzelnen und die Selbstorganisation der (Entwicklungs-)Teams.

jektarbeit“ zielte insbesondere auf beteiligungsorientierte Konzepte für gute und belastungsarme agile Projektarbeit. In diesem Teilvorhaben wurden Workshops für die betriebliche Interessenvertretung und die gewerkschaftliche Gremienarbeit durchgeführt und anwendungsorientierte Gestaltungsleitfäden entwickelt. Ver.di hat sich aber auch an den Befragungen selbst beteiligt: federführend an zwei Beschäftigtenbefragungen in einem großen IT-Unternehmen, unterstützend an der Konzeptionierung und Durchführung von Interviews und Gruppengesprächen mit Expert*innen (Beschäftigten, Führungskräften und Interessenvertreter*innen).

Die Ergebnisse sind in einem Gestaltungsmanual für Gute Agile Projektarbeit zusammengeführt worden. Sie waren Basis verschiedener Workshops mit Beschäftigten, zudem auch mit Interessenvertreter*innen, vor allem Betriebsräten. Im weiteren Projektverlauf wurden auf dieser Basis Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung Guter Agiler Arbeit entwickelt. Das Gestaltungsmanual war zudem Bezugspunkt für das [Skalierungskonzept](#) (siehe Kapitel 9 in diesem Band). Im Folgenden werden zunächst anhand der wichtigsten Befunde aus den beiden Beschäftigtenbefragungen Voraussetzungen für gutes agiles Arbeiten vorgestellt, es folgen die entwickelten Gestaltungsempfehlungen.

2.2 Beschäftigtenbefragungen zur Arbeitsqualität in agilen Projekten: Verfügung über Zeit mangelhaft

2017 und 2019 wurden Online-Befragungen in verschiedenen Abteilungen eines international tätigen IT-Unternehmens durchgeführt. Sie zielten unter anderem auf eine vergleichende Bewertung der Arbeitsbedingungen (agil vs. nicht-agil) sowie die spezifischen Einflussmöglichkeiten und Belastungen agil Arbeitender. Als Befragungsinstrument kam der DGB-Index Gute Arbeit zum Einsatz, ergänzt um ein speziell auf Agilität zugeschnittenes Fragemodul (42 Index-Fragen zur Arbeitsqualität plus 20 Zusatzfragen zu agilem Arbeiten). An den Befragungen nahmen 425 (2017) sowie 453 (2019) Beschäftigte teil.

2.2.1 Verbreitung agiler Methoden

Als ‚agil‘ Arbeitende wurden Beschäftigte kategorisiert, die in ihrem Hauptprojekt mindestens 50 % ihrer Arbeitszeit mit agilen Methoden wie Scrum arbeiten. Wer weniger als 50 % Zeitanteil damit arbeitete oder nur ‚klassische‘ Projektmethoden anwendete, wurde in die Kategorie ‚nicht agil‘ eingeordnet. Auf dieser Grundlage ergab sich ein Anteil von 28 % (2019) bzw. 37 % (2017) der Beschäftigten, die in den befragten Abteilungen des Unternehmens ‚agil‘ arbeiteten.

Ein erheblicher Teil der Befragten wendet agile und nicht-agile Projektmethoden an. Um zu erkennen, welche Rolle die konsequente Nutzung agiler Methoden spielt, wurde bei der Auswertung weiter differenziert in ‚hybrid agil‘ Arbeitende, die 50 % bis unter 75 % ihrer Projektarbeitszeit mit agilen Methoden tätig waren, und ‚echt agil‘ Arbeitende mit höheren Zeitanteilen.

Agilität wird unterschiedlich ausgestaltet. Es gibt verschiedene Erfahrungsstufen. Das wird auch in den Antworten der Beschäftigten deutlich: Gefragt nach zentralen Merkmalen der agilen Arbeitsweise wie einem iterativen Vorgehen, eigenständiger Aufgabenplanung des Teams oder Team-Verfügung über Zeitressourcen, ergibt sich, dass nur bei etwa einem Drittel (2017: 29 %, 2019: 37 %) der befragten, nach obiger Einteilung ‚agil‘ Arbeitenden konsequent die agilen Prinzipien berücksichtigt wurden.

2.2.2 Zentrales Ergebnis: Gute Agile Arbeit braucht Verfügung über (zeitliche) Ressourcen

Die Befragungsergebnisse zeigen vor allem eines: Je stärker agile Prinzipien umgesetzt werden – vor allem: je mehr die Beschäftigten über zeitliche Ressourcen verfügen –, umso größer sind die Möglichkeiten zu selbstbestimmtem Arbeiten und desto geringer sind die Belastungen für die Projektmitarbeiter*innen.

Die überwiegende Mehrheit der agil Arbeitenden² (2017: 64 %, 2019: 71 %) verbindet mit agiler Arbeit die Möglichkeit, selbstbestimmter zu arbeiten. Noch größer ist der Anteil (2017: 84 %, 2019: 89 %) derer, die die eigene Projektmethode als produktiv einschätzen. Auch werden einige Arbeitsbedingungen, die durch den DGB-Index Gute Arbeit abgefragt werden, von den agil Arbeitenden etwas besser bewertet als von den ‚Nicht-Agilen‘, nämlich die Kriterien „Gestaltungsmöglichkeiten“, „emotionale Anforderungen“, „Betriebskultur“ und „Beschäftigungssicherheit“. Bei den anderen Index-Kriterien gibt es kaum Unterschiede.

Das größte Problem der Arbeitsqualität ist die hohe Arbeitsintensität, die sowohl von agil als auch von nicht-agil Arbeitenden als hochgradig problematisch eingeschätzt wird. Sie liegt in der Index-Bewertung weit im Bereich „schlechter Arbeit“ und erreicht ein gesundheitsgefährdendes Maß.

Die größte ‚Hebelwirkung‘ zum Abbau von Belastungen zeigt sich, wenn die Teams dem agilen Ansatz entsprechend in hohem Maße über zeitliche Ressourcen verfügen können. Dann können Freiräume genutzt und die Prinzipien agilen Arbeitens umgesetzt werden. Eine missverstandene ‚verengte Agilität‘ – etwa wenn Teams in kurzen Takten Ergebnisse abliefern müssen, aber nicht über ausreichend Ressourcen verfügen, um ihr Arbeitstempo anzupassen – führt häufig sogar zu einer verschärften Belastungssituation mit Stresssymptomen, die z.T. stärker ausgeprägt sind als in herkömmlichen Projekten.

Die Ergebnisse im Detail

Im Vergleich mit nicht-agilen Teams weisen agil Arbeitende höhere Gestaltungsmöglichkeiten auf:³

- 80 % (vs. 55 % der ‚Nicht-Agilen‘) geben an, zusammen mit ihrem Projektteam bestimmen zu können, wie viel Zeit für die jeweiligen Aufgaben aufgewendet wird.
- Auch die Projektplanung wird bei agil Arbeitenden häufiger angepasst, um Änderungen zu berücksichtigen (69 % vs. 57 %).
- Nur 62 % der agil Arbeitenden geben jedoch an, ihr Projektteam könne in hohem oder sehr hohem Maße über die zur Umsetzung der Aufgaben erforderlichen zeitlichen Ressourcen verfügen. Bei den nicht-agil Arbeitenden sind dies 52 %. Die ‚hybrid agil‘ Arbeitenden unterscheiden sich mit einem Anteil von 54 % hier kaum von den nicht-agil Arbeitenden.

Mehr als ein Drittel der agil arbeitenden Beschäftigten (Anteil ‚echt agil‘: 33 %, ‚hybrid agil‘: 46 %) hat keine ausreichende Verfügung über erforderliche Zeitressourcen. Damit ist ein entsprechend verminderter Einfluss auf die Arbeitsmenge verbunden: Verfügt ein Team über die zur Aufgabenerledi-

² Nach obiger Definition: mindestens 50% der Arbeitszeit mit agilen Methoden arbeitend.

³ Wenn nicht anders angegeben, werden die Ergebnisse der Befragung von 2019 herangezogen. Auf die Werte von 2017 wird zusätzlich Bezug genommen, falls nennenswerte Unterschiede vorliegen. Die Daten sind aufgrund der unterschiedlich zusammengesetzten Befragungsgruppe nicht im Sinne einer Zeitreihe vergleichbar, es handelt sich also nicht um eine Längsschnittstudie.

gung erforderlichen Zeitressourcen, so geben rund zwei Drittel der Teammitglieder (2017: 66 %, 2019: 70 %) an, dass sie Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen können. Anderenfalls geht dieser Anteil stark zurück (2017: 38,3 %, 2019: 42 %). Dieser Einfluss wirkt sich auf die Arbeitsintensität sowie die psychischen Belastungen aus.

Die Arbeitsintensität ist für viele agile Projektbeschäftigte ein massives Problem. Knapp 70 % der befragten agil Arbeitenden sind (sehr) häufig mit Unterbrechungen und Störungen der Arbeit konfrontiert, zwei Drittel von ihnen dadurch (sehr) stark belastet (2017). 56 % stehen häufig oder sehr häufig unter Zeitdruck, was knapp 80 % von ihnen stark oder sehr stark belastet (2019). Einfluss auf die Arbeitsmenge und ausreichend zeitliche Ressourcen zur Umsetzung der Aufgaben wirken dagegen als Hebel, um Arbeitshetze, Überforderung und Stress zu verringern:

- Beschäftigte in Teams mit Einfluss auf die Zeitressourcen stehen zu einem wesentlich geringeren Anteil (2017: 40 % vs. 83 %, 2019: 48 % vs. 69 %) unter häufigem Zeitdruck oder fühlen sich gehetzt.
- Ohne ausreichende zeitliche Einflussmöglichkeiten müssen deutlich mehr Beschäftigte an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gehen (68 % vs. 40 %). In diesem Fall gibt über die Hälfte der Beschäftigten (56 % vs. 34 %) an, nach der Arbeit nicht mehr abschalten zu können.

Zu hohe Arbeitsintensität führt oft zu Mehrarbeit und Überstunden. Ca. zwei Drittel der agil Arbeitenden leisten Mehrarbeit oder machen Überstunden (2017: 65 %, 2019: 71 %). Mit dem Umfang der Mehrarbeit steigen auch die Belastungen. Hier zeigt sich, dass insbesondere das agile Prinzip des nachhaltigen Tempos nicht ausreichend umgesetzt ist.

Kann das eigene Team nicht über ausreichend Zeitressourcen verfügen, sehen sich 54 % der agil Beschäftigten zu häufigen oder sehr häufigen Abstrichen bei der Qualität der Arbeit genötigt, sonst sind es nur 23 %. Unter diesen Bedingungen wird die eigene Projektmethode dann weniger häufig (von 79 % ohne ausreichende Zeitressourcen vs. 94 % mit ausreichenden Zeitressourcen) als produktiv eingeschätzt. Das heißt: Die Verfügung über Zeit führt nicht nur zu weniger Belastungen, sondern auch zu einer höheren Produktivität und Qualität der Dienstleistung.

2.3 Gestaltungsempfehlungen für Gute Agile Arbeit

Die Ergebnisse der Befragungen sind zusammen mit denen der qualitativen Erhebungen (s. Kapitel 1 in diesem Band) für den Gestaltungsleitfaden Gute Agile Projektarbeit (Wille/Müller 2018) aufbereitet worden. Die Gestaltungsempfehlungen nehmen vor allem auf das am weitesten verbreitete agile Rahmenwerk Scrum Bezug. Sie knüpfen an das zentrale Ergebnis der Befragungen an: Es kommt darauf an, die Einflussmöglichkeiten und die Selbstorganisation der agilen Teams zu stärken (2.3.1), vor allem bei der Ressourcenausstattung (Zeit, aber auch Personal) und der Planung (Einfluss auf die Arbeitsmenge). Dazu braucht es

entsprechende Rahmenbedingungen im Unternehmen (2.3.2). Betriebliche Vereinbarungen sind ein zentrales Gestaltungs- und Unterstützungsinstrument für Gute Agile Arbeit (2.4).

2.3.1 Selbstorganisation stärken

Selbstorganisation als wichtigstes Element agiler Arbeit setzt voraus, dass die Teams über die benötigten Ressourcen (vor allem ausreichende Zeit zur Erledigung ihrer Aufgaben) sowie entsprechende Entscheidungsbefugnisse und Fähigkeiten verfügen.

Ressourcenverfügung und nachhaltiges Tempo

Wie im agilen Prinzip des nachhaltigen Tempos festgehalten und auch von agil Arbeitenden als wichtige Erfahrung dargestellt, soll sich der Arbeitsfortschritt an einer gangbaren Durchschnittsbelastung für alle Beteiligten orientieren. Das Arbeitstempo muss auf Dauer durchhaltbar sein – ohne Überstunden. Pausen sollen eingehalten werden, Mikropausen sollen vermehrt eingeführt werden. Dies sollte im Zuge einer Gefährdungsbeurteilung⁴, u.a. durch eine Erhebung, ob regelmäßige Mehrarbeit stattfindet, geprüft werden. Um ein nachhaltiges Tempo durchzusetzen, sind Strukturen und Prozesse für agiles Arbeiten auch außerhalb der Teams zu schaffen. Das betrifft etwa das Aufsetzen agiler Projekte und die Vertragsgestaltung mit den Kunden. Das Team sollte möglichst schon bei der strategischen Planung mit der Geschäftsführung und dem Product Owner bzw. dem Kunden involviert werden. Projekt- und Budgetverantwortliche müssen sich bei der Ressourcenplanung und Vertragsgestaltung gegenseitig abstimmen und realistische Kalkulationen zugrunde legen, die möglichst früh mit Schätzungen des Teams zusammengebracht werden.

Nachhaltige und auf Erfahrung gestützte Team-Planung

Planung in agilen Projekten ist Aufgabe des gesamten Teams. Nur so können Aufwände und Kapazitäten realistisch erfasst und eingeplant werden. Alle Teammitglieder müssen vom Ergebnis der (Sprint-)Planung überzeugt sein. Hierbei sollte das Team mit Hilfe des Scrum Masters darauf achten, dass Gruppendruck nicht zu einer überambitionierten Planung führt.

Der vom Team geschätzte Aufwand für die im Sprint zu erledigenden Aufgaben gilt nur für dieses Team. Es dürfen hierbei keine außerhalb des Teams gebildeten Kennziffern wie z.B. ein bestimmtes Budget oder Controlling-Vorgaben eine Rolle spielen.

Die Erfahrung der Teammitglieder, die konsequente Schätzung aller Arbeitsaufgaben und die offene Diskussion über Aufgabenverständnis und -komplexität sowie Probleme und Anforderungen an die Zusammenarbeit entscheiden über die Qualität des Schätzprozesses. Bei neuen Teammitgliedern können Aufgaben etwa in Größe und Komplexität angepasst werden.

Die Planung muss auch Unwägbarkeiten und nebenherlaufende Daueraufgaben berücksichtigen. Das Arbeitstempo ist laufend den veränderten Bedingungen sowie den Erfahrungen der letzten Sprints anzupassen. Schätzungen können vom Team jederzeit korrigiert werden. Hat sich ein Team ‚verschätzt‘ und kann nicht liefern, was es für den Sprint versprochen hat, ist das Kollektiv gefragt. Gegebenenfalls sind Aufgaben für den nächsten Sprint zurückzustellen. Das heißt, agile Teams haben stets das Recht auf Korrektur der Planung im Projektverlauf. ‚Fehler‘ sind nach diesem Verständnis nicht Einzelnen zuzurechnen, sondern ‚Teamsache‘. Sie sind Ausgangspunkt für gemeinsame Lernprozesse.

Die Planung für den Sprint darf nicht durch teamexterne Eingriffe, etwa seitens der Führungskräfte oder der Kunden, geändert werden. Störungen und ungeplante Zusatzaufwände gehören zu den wichtigsten Ursachen für steigende Arbeitsintensität und Überstunden. Werden dem Team ungeachtet seiner Planung Aufgaben übertragen oder Personalressour-

⁴ www.verdi-gefaehrdungsbeurteilung.de

cen entzogen, wird das agile Vorgehen ausgehebelt. Jede Veränderung im Aufgabenumfang und auf der Zeitachse während des Sprints muss mit dem Team abgestimmt werden, oder sie kann erst im nächsten Sprint berücksichtigt werden. Dies ist konsequent durch Scrum Master und Product Owner zu unterstützen.

Stabile Teams

Agile Teams werden handlungsfähig, wenn sie die Verfügung über Ressourcen haben und Wissen, Erfahrung sowie vertrauensvolle Beziehungen aufbauen können. Vertrauen braucht Zeit, Zusammenarbeit muss sich einspielen, deshalb müssen Teams stabil sein. Dies ist ein zentraler Befund des diGAP-Projekts und wird durch weitere Forschungsergebnisse gestützt, wonach Teamstrukturen, die psychologische Sicherheit (Vertrauen, fehlertolerante Interaktion, gegenseitige Verlässlichkeit) vermitteln, nicht nur erfolgsrelevant sind, sondern auch zum Sinnerleben beitragen.⁵

Agil Arbeitende beschreiben Kollegialität und enge Kooperationsbeziehungen als wichtige Ressourcen und Zufriedenheitsfaktoren. ‚Feuerwehreinsätze‘ und Teileinsätze in mehreren Projekten und Teams sind dagegen mit einer erheblichen Mehrbelastung verbunden und sollen möglichst ausgeschlossen werden. Als Regel kann formuliert werden: Team hat Vorrang vor Projekt. Teams sollten möglichst über mehrere Projekte zusammenarbeiten.

Teamentwicklung

Teamentwicklung verlangt Kommunikation auf Augenhöhe, das (Weiter-)Entwickeln von Regeln und Normen, die Integration von Individual- und Teamzielen sowie den Aufbau von Kompetenzen zur Konfliktbearbeitung – eine Daueraufgabe, für die Zeit und Mittel zur Verfügung stehen müssen. Die Teams sollten die Möglichkeit haben, regelmäßig Workshops durchzuführen und sich bei Bedarf Unterstützung durch Inter- oder Supervision zu organisieren.

Insbesondere bei räumlich verteilten Teams, in denen Macht- und Rollenungleichgewichte zwischen den Standorten auftreten können, ist der Aufbau eines geteilten fachlichen und sozialen Erfahrungswissens sowie eine Interaktion auf Augenhöhe über die Standorte hinweg wichtig. Bewährt haben sich selbstorganisierte Formate, in denen Gelegenheiten für direkte Interaktion und Austausch zwischen allen Mitgliedern entstehen, eine gemeinsame Reflexion der Arbeitsweise und des Teamgefüges stattfindet und veränderte Rahmenbedingungen sowie Konflikte adressiert werden können (siehe Abschnitt 8.1 in diesem Band).

Retrospektiven

Retrospektiven sind entscheidend für den Austausch und die Selbstorganisation agiler Teams, denn sie dienen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Hier sollten systematisch Fragen der Arbeitsqualität wie die Belastungssituation, die Teamkommunikation und die Unterstützung durch die Organisation in einem geschützten Raum thematisiert werden. Wird in den regelmäßigen und verbindlichen Retrospektiven deutlich, dass das Tempo im Projekt nicht einer gesunden Durchschnittsbelastung für alle Beteiligten entspricht, muss ggf. mit Hilfe des Scrum Masters – der neben der Führungskraft dafür Verantwortung trägt – das Tempo bzw. die Anzahl der Aufgaben im nächsten Sprint angepasst werden.

2.3.2 Rahmenbedingungen für Gute Agile Projektarbeit schaffen

Eine Einführung agiler Methoden über die Köpfe der Beschäftigten hinweg ist das Gegenteil von Agilität und Guter Arbeit. Deshalb ist die Mitbestimmung auch bei agiler Arbeit gut zu verankern. Zum frühestmöglichen Zeitpunkt ist daher mit den Mitarbeiter*innen und mit

⁵ Vgl. die Untersuchungen in Googles Projekt Aristoteles: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team>

dem Betriebs-/Personalrat zu erörtern, wie und in welchen Bereichen agiles Arbeiten im Unternehmen eingeführt werden soll. Von Beginn an sollte auf ein gemeinsames Verständnis Guter Agiler Arbeit zwischen Beschäftigten, Mitbestimmungsgremien und Führungskräften hingearbeitet werden:

- Was sind Leitideen und Prinzipien Guter Agiler Arbeit (was heißt Gute Agile Projektarbeit)?
- Was sind die Vorteile Guter Agiler Arbeit (warum agil)?
- Wo wird agiles Projektmanagement sinnvoll eingesetzt (wann agil)?
- Wie soll Gute Agile Arbeit eingeführt und umgesetzt werden (wie agil)?

Ein solches Leitbild ist die Voraussetzung für ein beteiligungsorientiertes Change Management, das von den Betriebsparteien getragen wird und die nötige Veränderung von Strukturen in Angriff nimmt. Gelingt es, in diesem Prozess einen für die Beschäftigten transparenten und verlässlichen Rahmen zu schaffen, kann eine agile Vertrauenskultur entstehen. Auch sind Mitbestimmungsrechte zu wahren.⁶

Angemessene Strukturen

Agilität benötigt eine an ihre Erfordernisse angepasste Organisation. Dies schließt finanzielle und zeitliche Entscheidungsbefugnisse, geeignete Führung, adäquate Teamgrößen, Qualifikationsangebote und Ausstattung ein. Auch auf übergreifenden Steuerungsebenen sind dafür ggf. Anpassungen nötig: bei der strategischen Zielplanung, bei Kennziffern, Kalkulationsmodellen, Controlling und Reporting-Systemen im Unternehmen. Eine besondere Hürde für agile Teams bilden oft nicht-agile Strukturen im Unternehmen wie z.B. hierarchische Freigabeprozesse. Sie sollten weitgehend an die agile Arbeitsweise angepasst werden. Auch Reporting- und Dokumentationsanforderungen sind darauf abzuklopfen, inwieweit sie verschlankt und strikt inhaltlich orientiert sowie zeitlich auf agile Verfahren abgestimmt werden können. Entlastung soll durch den Wegfall unnötiger Kontrolle entstehen.

Organisationale Einbettung und Zusammenarbeit

In der Zusammenarbeit agiler Teams mit anderen Bereichen und Hierarchiestufen tauchen oft unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen in Bezug auf Agilität auf. Auch durch Kunden kann die agile Arbeitsweise des Teams unter Druck kommen (siehe Abschnitt 8.3 in diesem Band). Konflikte zwischen agil arbeitenden Teams und ihrer (oftmals) nicht-agilen Umgebung sollten möglichst bereichs- und hierarchieübergreifend durch Austauschformate mit nicht-agilen Bereichen oder Querschnittsabteilungen bearbeitet werden. Das Umfeld sollte als Unterstützung für die selbstorganisierten Teams fungieren, indem Abstimmungen (z.B. über Finanzierung oder die Anpassung von Schnittstellen und Prozessen) in einem Netzwerk gegenseitiger Beratung ermöglicht werden.

Agile Rollen

In einem agilen Team gibt es die Funktion der Projektleitung nicht mehr. Im Rahmenwerk Scrum z.B. verteilt sich ein Teil ihrer Aufgaben auf die Rollen (Entwicklungs-)Team, Product Owner und Scrum Master. Andere (vor allem disziplinarische) Leitungsfunktionen verbleiben bei Führungskräften außerhalb des Teams. Die Funktionen und Befugnisse der Rollen wie der Führungskräfte müssen klar definiert und in die Führungsstruktur der Organisation integriert werden, die sich dadurch auch selbst verändert. Rollenkonflikte – etwa wenn ein Teammitglied mehrere, teils konträre Rollen ausübt – sollen im Team transparent gemacht und möglichst im Konsens aufgelöst werden, mit der Möglichkeit zu einer geregelten Eskalation.

⁶ Zum Beispiel ist der Betriebs-/Personalrat bei Versetzung (§ 99 BetrVG; § 75 Absatz 1 Nr. 3 BPersVG) und Betriebsänderung (§ 111 BetrVG) bzw. Rationalisierung (§ 75 Absatz 3 Nr. 13 BPersVG) einzuschalten bzw. zwingend zu beteiligen.

Die Rollen sind tragende Elemente der agilen Arbeitsweise und als solche vollständig in den Teams zu besetzen. Gegenüber Kunden und Führungskräften haben sowohl Product Owner als auch Scrum Master die Funktion, dem Team ‚den Rücken freizuhalten‘. Der Product Owner etwa muss beim Kunden dafür sorgen, dass dieser seine Rechte und Pflichten für die agile Zusammenarbeit kennt. Der Scrum Master sollte über definierte Einspruchsmöglichkeiten verfügen, wenn die agile Arbeitsweise durch Druck von außen bzw. oben geschwächt wird. Seine Rolle ist entsprechend zu stärken: als Monitoring-Instanz im Hinblick auf das Belastungsniveau des Teams und als Beauftragter des Teams, der Unterstützungsbedarf in Richtung Management geltend macht. Das sollte durch entsprechende betriebliche Regelungen unterstützt werden.

Ausstattung

In Besprechungen wie dem Daily Scrum oder der Retrospektive wird ein regelmäßiger Austausch organisiert. So können häufige Unterbrechungen des Arbeitsablaufs und damit steigende Arbeitsintensität vermieden werden. Dazu bedarf es auch geeigneter Räumlichkeiten, darunter solche, die konzentriertes Arbeiten ermöglichen. Von digitalen Kooperationstools verlangen agil Arbeitende, dass sie einfach zu nutzen sind und ein fokussiertes Arbeiten erlauben (vgl. Kapitel 6 und 7 diesem Band). Durch geeignete Berechtigungskonzepte und Datenschutzvorkehrungen sind Leistungs- und Verhaltenskontrollen (Tracking) auszuschließen.⁷

Agile Führungskräfte

Agile Projektarbeit kann durch das Management unterstützt werden, wenn die Führungskräfte um die Voraussetzungen agiler Arbeit wissen. Dafür ist eine strategische Orientierung durch das Top-Management nötig. Es ist verantwortlich dafür, den Rahmen (Governance) für Gute Agile Arbeit zu schaffen sowie Hindernisse in der Organisation abzubauen. Auf allen Ebenen müssen Prozesse der Verantwortungsübergabe angestoßen werden, wodurch den agilen Teams die notwendigen Freiräume, Befugnisse und Ressourcen übertragen werden und das Vertrauen in die Teams deutlich wird (siehe Kapitel 9 in diesem Band).

Führungskräfte sind für die Folgen zu sensibilisieren, wenn keine Gute Agile Arbeit umgesetzt wird: Einbußen an Produktivität und Qualität sowie gefährlich hohe Belastungen, vor allem Arbeitsintensität und Überstunden, die zu ‚verbrannten Teams‘ führen können. Geklärt werden muss, welche Aufgaben (weiterhin) bei den Führungskräften liegen bzw. wie sich ihre Aufgaben ändern. Die (neuen) Führungsrollen müssen abgestimmt, kommuniziert und durch Qualifizierung begleitet werden. Es sind Verfahren zu beschreiben, wie die Führungskraft auf der Grundlage der Teamentscheidungen ihre Verantwortung und ihre Fürsorgepflichten wahrnehmen kann, ohne die Selbstorganisation des Teams zu beschneiden.

Betriebliche Regelungen unterstützen diesen Prozess, indem Vereinbarungen getroffen werden, die Orientierung geben für einen einheitlichen und gemeinsamen Prozess hin zu Guter Agiler Arbeit. Es ist auch zu klären, ob über die disziplinarischen Führungskräfte hinaus weitere Ansprechpartner*innen für die Interessenvertretungen im Team nötig sind. Letztlich gilt es Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass sich das Management für den Umbau der Strukturen und für Gute Agile Arbeit einsetzt.

Qualifizierung

Zum Einstieg sind Basisschulungen zu agilen Methoden in ausreichendem Umfang sowie zeit- und praxisnah anzubieten. Die Qualifikationsmodule sollen die gesamte Anforderungsbreite der agilen Kooperation abdecken und auch Planungs-, Konfliktlösungs- und rollenspezifische Kompetenzen vermitteln.

Das auf Vertrauen, Selbstorganisation und Zusammenarbeit ausgerichtete agile Arbeiten

⁷ Jede technische Einrichtung, die Verhaltens- und Leistungsdaten von Arbeitnehmer*innen ermitteln oder aufzeichnen kann, unterliegt der Mitbestimmung durch den Betriebs-/ Personalrat (BetrVG § 87 Abs. 1 Nr. 6; § 75 Absatz 3 Nr. 17 BPersVG).

macht verstärkt Erfahrungsaustausch und Lernprozesse im Team, zwischen den Teams und auch im Umfeld des Teams notwendig. Agile Teams sind durch Mentoring und Coaching zu begleiten, in Konfliktfällen durch Mediation. Sie sollten selbst über Mittel für Qualifizierungen verfügen. Als ‚Good Practice‘ haben sich selbstorganisierte Workshops von (Entwicklungs-)Team, Product Owner und Scrum Master erwiesen, in denen sowohl fachliche Probleme als auch soziale Prozesse thematisiert werden (siehe Abschnitt 8.1 in diesem Band). Durch Hospitation in Teams mit Guter Agiler Arbeit kann sowohl zwischen Teams als auch für bestimmte Rollen (implizites) Wissen weitergegeben und so das Verständnis von Agilität in der Organisation verbreitet werden (siehe Abschnitt 8.2. in diesem Band).

In der Organisation ist zu klären, wie zukünftige Karrierewege aussehen und worauf sie basieren sollen. Es muss gewährleistet werden, dass alle Mitarbeiter* innen in agilen Teams faire Zugangschancen zu Qualifikationen erhalten.⁸

2.4 Unterstützungspotenziale durch betriebliche Regelungen nutzen

Den befragten agil Arbeitenden ist Unterstützung durch betriebliche Vereinbarungen wichtig, vor allem bei den Themen Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszeit und -ort sowie Belastung und Qualifikation. Bei der Qualifikation, aber auch im Hinblick auf Arbeitsmenge, Belastung und Arbeitsort sehen sie den größten Bedarf, Regelungen für agiles Arbeiten anzupassen.⁹ Dies sind weitere Ergebnisse aus den Beschäftigtenbefragungen 2017 und 2019.

Die gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungen sollten beim Abschluss von Regelungen von einem Wissen über agiles Arbeiten und von den Erfahrungen und Wünschen der Beschäftigten ausgehen. Sie sollten frühzeitig mit den Beschäftigten klären, welche Chancen und Risiken mit agiler Arbeit verbunden sind und wie die Mitbestimmung Gute Agile Arbeit unterstützen kann.

Damit sind zunächst die Ziele einer Vereinbarung herauszuarbeiten und in einem Leitbild für Gute Agile Arbeit zusammenzufassen. Gesetzliche, tarifliche, betriebliche und soziale Standards sind zu wahren, bestehende Vereinbarungen darauf zu prüfen, ob sie ggf. ergänzt oder weiterentwickelt werden müssen. Davon ausgehend können die konkreten Regelungsthemen identifiziert und systematisch aufbereitet werden. Die Interessenvertretungen können dafür Erkenntnisse wie die diGAP-Ergebnisse und -Handlungsempfehlungen nutzen sowie selbst Beschäftigtenbefragungen durchführen und kreative Methoden wie Design Thinking einsetzen. Als vorteilhaft hat es sich erwiesen, ein Bündnis mit agilen Praktiker*innen zu suchen, die an guten Rahmenbedingungen für agiles Arbeiten interessiert sind.

Für die Interessenvertretungen ist es ratsam, frühzeitig einen eigenen Entwurf für die Vereinbarung zu erarbeiten. Vor allem braucht es Regelungen, die absichern, dass die Freiräume und Ressourcen für agiles Arbeiten zur Verfügung stehen und ggf. durchgesetzt werden können. Es sind Haltelinien zu ziehen und Verantwortlichkeiten zu beschreiben, um Gefährdungen, wie sie sich in der Praxis zeigen, auszuschließen (ein wichtiges Element: die Durchführung einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung vor dem Ausrollen von agilen Methoden).

Die Vereinbarung sollte zeitnah überprüft werden können und den notwendigen Lernprozess der beteiligten Akteure sowie der Organisation berücksichtigen. In Form einer Pilotvereinbarung können die Regelungen zunächst in einem begrenzten Bereich des Unternehmens erprobt und im Pilotierungszeitraum auf ihre Wirksamkeit geprüft werden. Auch um die Erfahrungen mit der Vereinbarung auszuwerten und ihre Umsetzung zu begleiten,

⁸ Auch hier gelten Mitbestimmungsrechte, die durch betriebliche Vereinbarungen konkretisiert werden können. Das betrifft z.B. Finanzierung, zeitliche Ressourcen, Art der Maßnahmen und Anbieter (BetrVG § 97 Abs. 2; vgl. § 75 Absatz 3 Nr. 6, 7 BPersVG und § 76 Absatz 2 Nr. 6 BPersVG).

⁹ Dies sind weitere Ergebnisse aus den Beschäftigtenbefragungen 2017 und 2019.

ist eine von den Betriebsparteien paritätisch besetzte Steuerungsgruppe zu bilden. Zu ihren Aufgaben gehört, die Beschäftigten in die Evaluation einzubeziehen. Sie ist zentrale Instanz bei Problemlösungen und der Weiterentwicklung der Regelung.

Wie der Prozess „von der Idee zur Vereinbarung“ konkret gestaltet werden kann, worauf bei den jeweiligen Regelungsgegenständen im Sinne Guter Agiler Arbeit zu achten ist und welche mitbestimmungsrechtlichen Handlungsmöglichkeiten genutzt werden können, ist genauer in dem von ver.di (2020) erarbeiteten Gestaltungsleitfaden für die Interessenvertretungen nachzulesen.

Literatur

Müller, Nadine; Wille, Christian (2019): Gute agile Arbeit – Arbeitsstress im Zuge der Digitalisierung vermeiden. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2019): Jahrbuch Gute Arbeit 2019. Frankfurt am Main: Bund Verlag, S. 155–169.

Müller, Nadine; Wille, Christian (2019): So geht gute agile Arbeit. In: Gute Arbeit, 30–4, S. 25–29.

Müller, Nadine (2018): Digitalisierung und Agilität. In: Gute Arbeit Extra. Arbeitspolitik von unten. 10 Jahre ver.di-Initiative Gute Arbeit, S. 32–34. Onlineveröffentlichung: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/++co++d7b8a78a-ad23-11e8-be6f-525400f67940>

Pichler, Roman (2008): Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Heidelberg: dpunkt.verlag.

Roth, Ines (2017): Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor. Berlin: Ver.di. Onlineveröffentlichung: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit/++co++36c61f80-46a7-11e7-b7f5-52540066e5a9>

ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit, Tarifpolitische Grundsatzabteilung (Hrsg.) (2020): Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebpolitische Gestaltung. Berlin: Ver.di. Onlineveröffentlichung: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/digap/++co++ab49eece-4f03-11ea-b334-001a4a160100>

Wille Christian; Müller, Nadine (2018): Gute agile Arbeit. Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP. Berlin: Ver.di. Onlineveröffentlichung: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/digap/++co++b2c5c52a-f6d4-11e8-b22f-525400ff2b0e>

3. Führung für Gute Agile Arbeit¹⁰

Christoph Mathis

3.1. Führung im diGAP-Projekt

Der Schwerpunkt des diGAP-Projekts liegt auf der Gestaltung der Teamarbeit, da diese am stärksten und unmittelbarsten die Qualität der Arbeit beeinflusst. Die Art der Führung hat aber ebenfalls einen signifikanten Einfluss, einmal durch die Zielvorgaben und zum anderen durch das Rollenmodell für Führung und Delegation, durch das der Grad der Autonomie, d.h. der Gestaltungsmöglichkeiten aufgemacht bzw. begrenzt wird.

Mit der stärkeren agilen Durchdringung klassischer und auch größerer Unternehmen treten dort auch Konflikte zwischen gewachsenen Rollenmodellen für Führung und den von agilen Methoden vorgeschlagenen Rollenmodellen und Rollenteilungen vermehrt in den Fokus – siehe dazu auch Abschnitt 1.3.1 in diesem Band „Führung zwischen agilen und konventionellen Handlungslogiken“. Das wird weiter durch einen anderen Zuschnitt von Führung verstärkt; so gibt in einer agilen Organisation der klassische Vorgesetzte Aufgaben an Scrum Master und Product Owner ab, was klare Rollenmodelle als eine dringende Voraussetzung für den Erfolg einer agilen Arbeitsweise erfordert.

Neben dem Thema der Führung, auf das dieses Kapitel fokussiert, hat der vermehrte Einsatz agiler Methoden in großen Vorhaben („agile Skalierung“) ein komplexes System von Wechselwirkungen zwischen den neuen Strukturen (Ablauforganisation wird dominanter gegenüber der Aufbauorganisation) und der Arbeitskultur (Autonomie und Selbstorganisation) zur Folge. Der letztere Aspekt wird im Teil „Gute Arbeit skalieren“ näher beleuchtet.

3.2 Motivierte Teams – nachhaltige Belastung

Die gängige Sichtweise von Belohnungssystemen beruht auf der Annahme, dass Belohnungen erwünschtes Verhalten verstärken, Bestrafungen unerwünschtes Verhalten schwächen. Die Grundlage dafür ist in der behavioristischen Hauptströmung der Psychologie der 1950er Jahre zu suchen. Inzwischen hat sich aber gezeigt, dass dieser direkte Zusammenhang nur bei mechanischen Tätigkeiten besteht. Wenn eine Tätigkeit höhere kognitive Fähigkeiten erfordert, wirken direkte Anreize nur kurzfristig und sind unter Umständen sogar kontraproduktiv (Kohn 1993). Wissensarbeit funktioniert nur wirklich gut mit einer intrinsischen Motivation der Mitarbeiter.

¹⁰ In diesem Kapitel sind die Personenbezeichnungen jeweils auf Männer/Frauen/Personen außerhalb der binären Genderidentitäten anzuwenden.

Gemeinsames Ziel

Geben Sie dem Team ein Ziel vor, um den Teammitgliedern eine gemeinsame Orientierung zu bieten und den Teamgeist zu stärken. Dazu gehört:

- eine Richtung, aber kein einzelner Zielpunkt.
- Diese Richtung muss auf jeder Ebene der Organisation identifiziert werden.
- Beteiligen Sie das gesamte Team an der Formulierung dieses Ziels.
- Achten Sie darauf, dass dieses Ziel mit den Aktivitäten des Teams verbunden und mit den Zielen der Gesamtorganisation kompatibel ist.
- Das Ziel sollte auch klären, was die Grenzen in den täglichen Teamentscheidungen sind, also in welchem Rahmen sich das Team selbst organisiert.

Autonomie und Pull-Prinzip

Motivation braucht Entscheidungsfreiheit und eine Umgebung, in der jede Meinung zählt. Insbesondere brauchen Mitarbeiter auch die Autonomie darüber, wie viel sie sich vornehmen können. Das erfordert ein Vertrauensverhältnis zwischen den Mitarbeitern und ihrer Führungskraft. Daher hängt Autonomie sehr eng von dem Selbstbild der Führungsperson und ihrem Verhalten gegenüber den Mitarbeitern ab:

- Geben Sie einen Teil der Verantwortung ab – das ist neben den kurzen Entscheidungswegen ein weiterer Grund dafür, dass Entscheidungen auf so niedriger Hierarchiestufe getroffen werden sollten, wie es sinnvoll ist.
- Erzeugen Sie ein Klima, in dem jeder von anderen Ratschläge einholt und man sich gegenseitig beeinflusst.
- Ermutigen Sie die Mitarbeiter, ihre eigenen Interessen zu thematisieren, sich an gemeinsamen Problemlösungen zu beteiligen, zu verhandeln, Kompromisse zu schließen und eine gemeinsame Lösung zu suchen.

Vision

Ein einheitliches Ziel, eine gemeinsame Vision, z.B. eine Produktvision, ist ein sehr starker Motivator, mit dem ein Team auf eine gemeinsame Richtung eingeschworen werden kann. Gleichzeitig ist die Produktvision eine starke Unterstützung, um sicherzustellen, dass die einzelnen Features und die Aktivitäten maximal zum Erfolg beitragen.

- Entwickeln Sie eine Produktvision und verfeinern Sie diese gemeinsam mit den Stakeholdern und dem Team – das Ziel ist, die beste Vision mit der Aneignung (Ownership) durch alle Beteiligten zu verbinden.
- Verfeinern Sie diese Vision, z.B. in einem Workshop zur Erstellung einer ‚Story Map‘.
- Visualisieren Sie kontinuierlich die Beziehungen zwischen der Entwicklung der Story Map und den Backlogs des Programms und der einzelnen Teams, sodass der Sinn und der Wertbeitrag des Teams und seiner Arbeit sichtbar werden.
- Untersuchen Sie kontinuierlich Alternativen, stützen Sie diese ggf. mit Experimenten und analysieren Sie bewusst den letztmöglichen Zeitpunkt („last responsible moment“), an dem eine Entscheidung getroffen werden muss. Das ist gleichzeitig der Zeitpunkt, an dem die meisten Informationen vorliegen und damit die Grundlagen für die beste Entscheidung bestehen.

Lernen und Wissensmanagement

Das Framework Scrum wurde von Jeff Sutherland unter direktem Einfluss des bekannten Artikels „The New New Product Development Game“ von Takeuchi und Nonaka entwickelt (Takeuchi/Nonaka 1986). Nonaka ist einer der führenden Theoretiker der Organisationsentwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg. Er hatte aber nie etwas mit Softwareentwicklung zu tun.

Dieser Artikel nennt Scrum (den „Rugby-Ansatz“, wie die Autoren es ausdrücken) auch nicht in Zusammenhang mit Softwareentwicklung, sondern mit einer bestimmten Führungs- und Wissenskultur. Durch das gemeinsame parallele Arbeiten an einem Thema wird nicht nur die Bearbeitung beschleunigt, sondern es ergeben sich ganz andere Formen der Interaktion und Organisationsentwicklung.

Der interessante Teil ist hier der direkte Zusammenhang zwischen Kooperationsform, Lernen und Umgang mit Instabilität bzw. Überraschungen. Dieser Teil ist auch für unsere Diskussion der Motivation wichtig: Motivation muss in der realen Beteiligung und einem tatsächlichen Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg begründet sein.

Vertrauen und Zusammenarbeit im Führungsteam

Ein Führungsteam, in dem elementares Vertrauen fehlt, wird mit Sicherheit nicht nur ineffektiv arbeiten, sondern auch gemischte Signale an die Mitarbeiter senden.

Dies macht es sehr schwer, ein überzeugendes Ziel zu vermitteln, und führt dazu, dass das Ziel selbst durch den Mangel an konsistenter Unterstützung unglaubwürdig wird. Mitarbeiter werden dadurch sehr schnell demotiviert und meist auch in die politischen Grabenkämpfe hineingezogen.

Ein Führungsteam mit einer glaubwürdigen gemeinsamen Vision ist eine unerlässliche Voraussetzung für eine konsistente Orientierung aller Mitarbeiter an den gemeinsamen Zielen und einer effektiven Organisation.

3.3 Netzwerke und Feedback für schnellere Innovation

3.3.1 Arbeiten in Iterationen

Regelmäßige Lieferung in kleinen Inkrementen

Das Schneiden der Anforderungen in vertikale, auslieferbare und getestete Inkremente oder Features stellt die Fähigkeit zur Verfügung, auf neue Anforderungen schnell zu reagieren.

Features sind Gegenstand einer Priorisierung und werden gemäß ihrer Priorität und der aktuellen Kapazität umgesetzt. Features sollten eine definierte Qualität haben, d.h. dass für jedes Feature klare Abnahmekriterien definiert werden. Damit wird die Wertschöpfung, d.h. das Schaffen von Kundennutzen, direkt auf die Fertigstellung von Features abbildbar.

Dies bildet eine Grundlage für Business-Agilität und schnelle Anpassung an neue Marktbedingungen. Es erlaubt, Experimente am Markt mit überschaubarem Risiko und Kosten durchzuführen und die Erkenntnisse schnell zu verwerten.

Stabilisierung des Prozesses und der Entwicklungsgeschwindigkeit

Scrum erwartet regelmäßig ein Sprint Review Meeting, in dem eine Vorführung eines potenziell auslieferbaren Inkrements durchgeführt wird. Wenn diese Praxis ernst genommen wird, bewirkt sie eine regelmäßige Stabilisierung des Systems. Der Entwicklungsprozess bekommt einen regelmäßigen Takt, wird ebenfalls stabiler und vorhersehbarer.

Das Team erhält ein regelmäßiges Feedback über den Arbeitsfortschritt. Wenn Abhängig-

keiten bestehen, erfolgen die Zulieferungen anderer Teams in kürzeren Abständen und sind wesentlich leichter einzuplanen.

Kanban ist in dieser Hinsicht sehr ähnlich. Es erzielt vergleichbare Resultate und vertraut wesentlich auf die Wirkung von Visualisierung und der Begrenzung der Zahl der Features bzw. User Stories, an denen gleichzeitig gearbeitet wird (WIP-Limit).

Valide Fortschrittskontrolle

Funktionierende getestete Software ist ein valider Messpunkt für erreichte Wertschöpfung. Mithilfe von Scrum kann man in einem Softwareprojekt den „earned value“ belastbar belegen, während im Balkenplan eines konventionell aufgesetzten Softwareprojekts lediglich die getätigten Ausgaben widerspiegelt werden.

Dies gilt auch für die Entwicklung im Großen. Statt User Stories betrachtet man größere funktionale Elemente wie Features und Epics, die schrittweise in User Stories aufgeteilt und implementiert werden.

3.3.2 Transparenz und Kohärenz in der Aufgabenbeschreibung

Regeln und Richtlinien haben oft ein Eigenleben entwickelt, das dem eigentlichen Zweck zuwiderläuft. Sie werden zu einem Hindernis für eine effektive Organisation. Diese Hindernisse müssen als erstes beseitigt werden, um eine tiefgehende Verbesserung der Arbeitssituation zu erreichen.

#1: Das Problem der Komplexität – weniger ist mehr

Die Komplexität eines Gesamtsystems steigt mit jedem neuen Element exponentiell. Viele Produkte werden zu komplex, weil Anforderungen nicht priorisiert sind und der Kundennutzen nicht hinterfragt wird. Übergabeformalien oder falsches Erwartungsmanagement suggerieren, der Umfang der Systeme sei nicht verhandelbar. Die wenigsten Organisationen arbeiten systematisch daran, Komplexität zu reduzieren, z.B. indem sie obsoletere Features entfernen.

#2: Realistische Ziele wider das Wunschdenken

Wenn eine erste Planung und Schätzung zeigt, dass nicht alles in der gewünschten Zeit realisierbar ist, liegt die Versuchung nahe, trotzdem so viel wie möglich, d.h. alles zu bekommen. Das führt in der Regel zu einem nicht nachhaltigen Entwicklungsprozess, zu Druck und zu geringer Motivation.

Übrigens: Wenn man Menschen mit unrealistischen Zielen konfrontiert, werden sie nicht produktiver. Ihre Motivation und ihr Qualitätsbewusstsein leidet und am Ende ist in der Regel das Ergebnis schlechter.

#4: Zielvereinbarungen und Performance-Kennzahlen

Dinge können sich rapide in die falsche Richtung entwickeln, wenn man versucht, die Leistung eines ‚Wissensarbeiters‘ zu messen. Ein Belohnungssystem auf der Basis von individuellen Kennzahlen führt sofort zu falschen Anreizen und Fehlsteuerungen. Insbesondere Performance-Kennzahlen zur Messung der individuellen Auslastung der Mitarbeiter verhindern eine gute Teamleistung. Tom DeMarco und Timothy Lister (DeMarco /Lister 1999) nennen es „teamicide“, wenn durch individuelle Leistungsbewertung die Stimmung und Teammoral untergraben werden.

#5: Auslastungsfetisch und Effektivität

Ein Mythos einer optimalen Einsatzplanung besteht darin, alle Mitarbeiter möglichst zu jedem Zeitpunkt hundertprozentig auszulasten. Manchen Vorgesetzten ist es in Fleisch und Blut übergegangen, dass es nichts Schlimmeres gibt als eine nicht ausgelastete Ressource – und darunter zählte man wie selbstverständlich auch die Mitarbeiter.

Eine hundertprozentige Auslastung führt dazu, dass in einer Entwicklungsumgebung nichts Kreatives mehr passieren kann.

3.4 Agilität braucht stabile Teams

Die Idee der agilen Teams setzt die Idee von Peter Senge's „Fifth Discipline“ (Senge 1990) um: Organisationen lernen in Teams. Stabile Teams können systematisch lernen, können Verantwortung übernehmen und damit sowohl für ihre Mitglieder als auch für die Organisation einen Quantensprung zu mehr Effektivität bringen.

Übernahme von Verantwortung

Gut geschnittene Teams sind in der Lage, funktionale Erweiterungen selbstständig umzusetzen. Mit der Übernahme von Verantwortung und der Selbstorganisation des Teams erhöht sich die Geschwindigkeit, mit der diese Entwicklung synchronisiert werden kann. Auf der anderen Seite befreit dies Manager von der detaillierten Steuerung und gibt ihnen die Möglichkeit, sich auf strategische Fragen zu fokussieren.

Schnelles Feedback und belastbare Fortschrittsberichte

Eng damit zusammen hängt die Fähigkeit, in kurzen Abständen Ergebnisse vorzulegen. Damit wurde eine weitere weitverbreitete ‚Krankheit‘ in der Produktentwicklung kuriert: die lange Zeit bis zur Vorführung der ersten Ergebnisse und der Zwang, viele Details extrem früh festzulegen.

Das schnelle Feedback beruht auf beiden Wurzeln der Agilität: der Fähigkeit, durch automatisierte Tests belastbare Aussagen über den Entwicklungsfortschritt zu treffen, und der hohen Kommunikationsbandbreite in einem Team.

Mehr Spaß und Motivation in der Entwicklung

Bei Wissensarbeit ist einer der entscheidenden Produktivitätsfaktoren die innere Motivation der Akteure selbst. Während man die Motivation bei einfachen Tätigkeiten durch Kontrolle, Druck und direkte Anreize ersetzen kann, ist das bei allen Tätigkeiten, die auch nur rudimentär kreativ sind, nicht mehr zielführend.

Agile Teams können dies nachhaltig ändern – viele haben schon die Erfahrung gemacht, wie produktiv die Arbeit in einem eingeschworenen Team sein kann und wie intensiv wir die Euphorie wahrnehmen und in Erinnerung behalten.

Beschleunigtes Lernen

Lernen in Teams – und verallgemeinert: Organisationslernen – wird in seiner Bedeutung grob unterschätzt. Teams und jedes ihrer Mitglieder lernen ununterbrochen im Verlauf eines Entwicklungsprozesses: neue Techniken, Zusammenhänge mit anderen Komponenten, Auswirkungen von Rahmenbedingungen und Anforderungen – wenn man einmal anfängt, genauer hinzusehen, wird die Liste endlos.

Die Intensität, mit der Lernen betrieben wird, bestimmt nach kurzer Zeit die Entwicklungsgeschwindigkeit eines Teams mit, und die dabei erworbenen Erkenntnisse bilden die Basis für das Wissen der Organisation.

Agile Teams sind nach diesen Erkenntnissen aufgestellt: Lernen funktioniert in Teams am effektivsten, auf Dauer werden ihre Organisationen adaptiver, intelligenter und schneller sein.

3.5 Empower People

Dezentralisierte Entscheidungsfindung

Während einer Entwicklung müssen kontinuierlich Entscheidungen getroffen werden. Verzögerungen in der Entscheidungsfindung verschlechtern die Qualität der Entscheidung, da sie erschweren, dass neue Erkenntnisse einbezogen werden oder auf Veränderungen in den Rahmenbedingungen reagiert werden kann.

Teams müssen die Kompetenz erhalten, Entscheidungen zu treffen sowie schnell und effektiv zu handeln. Dazu müssen sie aber auch bereit sein.

Alignment und Compliance

Klassisches Management (Taylorismus) betont eine strikte Trennung von Planung und Ausführung und normalerweise auch die Zuordnung zu verschiedenen Personen bzw. Rollen.

Die Ausführenden sind gehalten, Anweisungen zu befolgen. Wenn dies nicht möglich ist, muss man eskalieren. Wenn sie ohne Grund von diesen Anweisungen abweichen, drohen Sanktionen. Im Englischen wird dafür der Begriff Compliance verwendet.

Dieser Führungsstil kommt aus den definierten Prozessen der Massenproduktion. Die Prozesse sind bekannt und hoch optimiert, Abweichungen und Veränderungen sind eher selten. Die Motivation der ausführenden Personen (Arbeiter) spielt eine untergeordnete Rolle.

Eine agile und Lean-Arbeitsumgebung erfordert ständige Anpassung an neue Anforderungen und das regelmäßige Aufdecken neuer Möglichkeiten zur Verbesserung. Dies kann nicht ausschließlich von außen getrieben werden, nur die Ausführenden selbst haben ausreichend Informationen, um schnell genug Verbesserungen zu identifizieren. Motivation wird also zum zentralen Performance-Faktor, und es ist wichtig, dass alle in dieselbe Richtung ziehen. Im Englischen wird dies durch den Begriff Alignment charakterisiert.

Das Begriffspaar Compliance und Alignment hebt sehr deutlich die Unterschiede hervor, die bei der Führung von Wissensarbeitern anfallen. Die Aufgabe von Führungskräften verschiebt sich dadurch von der externen Motivation (Belohnung und Sanktionen) hin zu einer Stärkung der inneren Motivation (Autonomie und Vertrauen). Wir werden sehen, wie sich der Kontext der Arbeiten in den konkreten Gestaltungsoptionen widerspiegelt.

Führungsstile

Einige verbreitete Führungsstile vertragen sich schlecht mit den genannten Zielen in einer agilen und Lean-Organisation.

Der Superheld

Ein hartnäckiger Mythos ist der Leiter als Superheld, der jederzeit weiß, was vorgeht, mehr technisches Wissen hat als alle anderen und jedes Problem selbst lösen kann. Je weiter sich eine Organisation entwickelt, umso deutlicher wird dies als Zerrbild sichtbar, das viele der oben genannten Probleme miteinander kombiniert. Ein Superheld wird keinen langfristigen Erfolg dabei haben, Mitarbeiter zu führen, die gleich viel oder mehr wissen als er selbst. Superhelden kommen in verschiedenen Ausrichtungen vor:

- **Der Experte.** In Technologieunternehmen ist der Experte ein häufig anzutreffendes Rollenbild. Er ist ein Techniker, und er wurde befördert, weil er der Beste in seinem Umfeld war. Er löst Probleme, seine Kollegen kommen zu ihm mit der Erwartung, Antworten zu erhalten. Dieser Stil funktioniert, wenn der Leiter mehr Wissen als seine Mitarbeiter hat, wenn diese relativ autonom mit wenig Koordinierungsaufwand arbeiten und wenn Ausnahmen und Notfälle mit seinem Wissen zu bewältigen sind. Probleme treten auf, wenn sich die Technologie aus seinem Kenntnisbereich herausbewegt.
- **Der Dirigent.** Er ist der zentrale Entscheidungsträger, das Nervenzentrum und der Koordinator aller Aktivitäten. Er koordiniert alle Teile der Organisation und integriert sie in ein harmonisches Ganzes. Er verwendet oft auch mehr oder weniger subtile Manipulation, um seine Ziele zu erreichen. Dieser Stil ist oft in komplexen Situationen mit vielen Abhängigkeiten und in politischen Organisationen anzutreffen, in denen die Beteiligten viele verdeckte Agenden haben. Er wirkt dann am besten, wenn eine gute Koordination die Voraussetzung für die Performance der Organisation ist.

Keiner dieser Stile fördert die Weiterentwicklung der Mitarbeiter, sie behindern durch ihre Dominanz eher das Lernen. Ihr Fokus liegt auch nicht auf der Arbeit mit den Mitarbeitern und auf menschlichen Faktoren, sondern auf dem Lösen technischer Probleme oder Politik. Sie skalieren auch nicht über einen Bereich hinaus, den eine Person thematisch und in der Kommunikation abdecken kann.

Die Organisation kann nicht aus dem Potenzial aller Mitarbeiter schöpfen und begrenzt sich damit in ihrer Performance.

Der Teamentwickler

Der Teamentwickler als Leiter ist nicht auf die Technik oder das Managen fokussiert, sondern auf seine Mitarbeiter:

- Er entwickelt ein Team, das gemeinsam für den Erfolg verantwortlich ist und aktiv daran mitarbeitet.
- Er hinterfragt bei jedem Problem, wie es zum Lernen und zur Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter beitragen kann.

Das erlaubt es ihm, mehr Zeit damit zu verbringen, Erfahrungen mit anderen Teamentwicklern/-leitern auszutauschen und mit Vorgesetzten an längerfristigen Lösungen und an der Weiterentwicklung der Organisation zu arbeiten. Seinen Mitarbeitern ermöglicht das,

- eine höhere Motivation, Engagement und direkte Verantwortung zu entwickeln,
- interessantere Aufgaben mit mehr Gelegenheiten zum Lernen,
- bessere Lösungen durch Ideen und die Beteiligung der Mitarbeiter sowie
- Kooperation über Aufgabenbereiche hinweg, sodass sich umfassender durchdachte Lösungen ergeben.
- Diese Rolle des Teamentwicklers ist in den agilen Methoden angelegt – wenn auch z.T. nicht vollständig thematisiert.

Führungsbilder der agilen Methoden

- **Scrum** favorisiert – insbesondere für den Scrum Master – das Rollenbild des ‚Servant Leader‘, des Leiters, der hauptsächlich durch Unterstützung des Teams wirkt. Er beseitigt Hindernisse und moderiert die Retrospektive, also das Meeting, das auf die kontinuierliche Verbesserung fokussiert. Implizit treibt er damit auch den Verbesserungsprozess im Team.
- **Führung bei Lean Development.** In einer Lean-Umgebung (Beispiel Toyota) gibt es dagegen die Rolle des ‚Chief Engineer‘, der das Team führt. Ähnlich wie der Scrum Master hat der Chief Engineer keine formale Autorität, aber er hat eine hohe Seniorität durch technische Kompetenz. Die Mitarbeiter berichten an ihre funktionalen Manager. Dieses Konstrukt erinnert an eine Matrix, allerdings eine, die ‚gekippt‘, d.h. am Wertstrom ausgerichtet ist. Dieses Konstrukt löst ein anderes Problem als der agile Ansatz: Das Wissen ist langlebiger, Erfahrung wird damit wichtiger. Bei Toyota sind die Teams nicht wirklich selbstorganisiert, sondern die Autorität des Chief Engineer spielt eine wichtige Rolle.
- **Führung bei SAFe¹¹.** SAFe hat das Rollenbild eines „Lean-denkenden Leaders“ für agile Führungspersonen, in das Aspekte der beiden ersten Führungsbilder einfließen. Er/sie versteht, was Lean bedeutet, und übernimmt die Verantwortung für den Erfolg des Prozesses. Damit ist seine Rolle die eines „Managers“. Er verfügt über Wissen und praktische Erfahrungen in den Techniken zur kontinuierlichen Verbesserung und trainiert seine Mitarbeiter ebenfalls in Problemlösung und Verbesserungen. Er versteht seine Aufgabe in erster Linie darin, Menschen zu motivieren und zu entwickeln, und nicht darin, selbst die Sachprobleme zu lösen. Er versteht, dass die Effektivität seiner Mitarbeiter sehr stark auch von seinem Führungsstil bestimmt wird.

¹¹ SAFe, Scaled Agile Framework ist ein weit verbreitetes Framework für Agilität im Großen, siehe <https://www.scaledagileframework.com>

Literatur

DeMarco, Tom; Lister, Timothy (1999): Peopleware: Productive Projects and Teams. 2. Auflage. New York, NY: Computer Bookshops.

Kohn, Alfie (1993): Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes. Boston, Mass: Houghton Mifflin.

Senge, Peter M. (1990): The fifth discipline: the art and practice of the learning organization, 1. Auflage. New York, NY: Currency Doubleday.

Takeuchi, Hirotaka; Nonaka, Ikujiro (1986): The New New Product Development Game. In: Harvard Business Review 64, No.1.

A large, light green, stylized letter 'B' is positioned in the background, spanning most of the width of the page. The text is centered over the middle of the 'B'.

**Gute Agile Arbeit
unterstützen**

4. Agile Selbstorganisation bei verteilten Softwareentwicklungsteams

Judith Neumer

4.1 Verteilte Projektarbeit

Verteilte Arbeit in technischen Entwicklungsprojekten, also die gemeinsame Arbeit an verschiedenen Standorten angesiedelter Teammitglieder an einem Entwicklungsziel, ist kein neues Phänomen. Im industriellen F&E-Bereich sorgen globalisierte Wertschöpfungsketten seit geraumer Zeit dafür, dass zunehmend verteilt gearbeitet wird. Die Digitalisierung leistet der Etablierung von über Standort- und Ländergrenzen hinweg verteilten Projektteams zusätzlich Vorschub. Verteilte Projektarbeit geht dabei nicht nur mit Kostenvorteilen einher, sondern stellt Beschäftigte und Unternehmen auch vor Herausforderungen. Bekannt sind beispielsweise die erschwerte Kooperation, Koordination und Kontrolle durch die zeitliche, geografische und soziokulturelle Distanz (vgl. Ågerfalk et al. 2005; Holmström et al. 2006; Jiménez et al. 2009) sowie Schwierigkeiten bei der Integration der in verteilten Teams anfallenden getrennten Wissensbestände und Strukturen, was gesteigerte Anforderungen an interkulturelle, organisatorische, technische, kommunikative und Managementkompetenzen stellt (Meil/Heidling 2005, S. 26 ff.).

4.2 Verteilte agile Projektarbeit in der Softwareentwicklung

Insbesondere im Bereich der Softwareentwicklung fallen zwei Organisationsweisen von Projektarbeit zunehmend zusammen: Immer öfter werden Projekte nicht nur verteilt, sondern auch agil organisiert (vgl. Ramesh et al. 2006; Eckstein 2009). Im Annual State of Agile Report 2020 geben 81 % der Befragten an, dass ihr Unternehmen verteilte agile Teams einsetzt, 71 % der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen agile Multi-Teams einsetzt, die über Ländergrenzen hinweg verteilt sind (digital.ai, S. 9). Scrum und diesem agilen Projektmanagementansatz verwandte Versionen sind aktuell die am häufigsten verwendeten agilen Ansätze (ebd., S. 10), Scrum und Extreme Programming gelten als die beliebtesten agilen Methoden bei verteilten agilen Teams (vgl. Vallon et al. 2018). Im Zusammenhang mit verteilter agiler Projektarbeit diskutieren Betroffene und Beobachter bereits seit einiger Zeit zwei zentrale Fragen: Kann verteilte Teamarbeit überhaupt agil organisiert werden? Prominente Vertreter der agilen Community und wissenschaftliche Beobachter*innen kommen

hier zu dem Schluss, dass eine Kombination möglich ist, wenn das Team agilitätserfahren ist und die jeweilige agile Projektmanagementmethode dem verteilten Arbeitskontext angepasst wird (Sutherland et al. 2007; Cho 2007; Sutherland et al. 2009). In jüngerer Zeit wird verstärkt über die zweite Frage diskutiert: Können agile Methoden eventuell sogar eine Lösung für die oben genannten Herausforderungen bei verteilter Projektarbeit sein? So wird die hohe Kommunikationsdichte bei agilen Ansätzen als Vorteil für verteilte Teams wahrgenommen, durch mehr Austausch zwischen den Teammitgliedern werden die verschiedenen Ausprägungen der Distanz gemindert (Holmström et al. 2006; Paasivaari et al. 2008; Bannerman et al. 2012; Noordeloos et al. 2012; Alzoubi et al. 2016; Klinc 2018). Gloger – eine der zentralen Figuren der agilen Community – führt hierzu an, dass Scrum die Probleme verteilter Teams besonders sichtbar macht. Gelöst werden könnten diese „durch eine rigorose Anwendung der Prinzipien von Scrum [...]“ (Gloger 2013, S. 255). In den verschiedenen Antworten auf diese zwei zentralen Fragen im Zusammenhang mit verteilter agiler Arbeit scheint ein Widerspruch auf: Anpassungsbedarf auf der einen und rigorose Anwendung der agilen Prinzipien auf der anderen Seite. Dieser Widerspruch wurde bisher empirisch kaum betrachtet, ist in der Praxis jedoch tagtäglich relevant und muss dort permanent bearbeitet werden. Denn die Empirie – einschließlich der in diGAP erarbeiteten Ergebnisse – zeigt, dass ein relevanter Teil agiler Teams in verteilten Settings arbeitet und dabei Probleme zu beobachten sind, die mit dieser Verteilung in direktem Zusammenhang stehen. Der Einsatz eines methodischen Rahmens wie Scrum scheint hierfür allein also noch keine finalen Lösungen bereitzuhalten, da die agilen Prinzipien auch dort erst einmal aktiv umgesetzt werden müssen.

4.3 Anforderungen bei verteilter agiler Projektarbeit

Unseren Untersuchungen nach¹³ geht verteilte agile Projektarbeit mit spezifischen Anforderungen und Herausforderungen einher. Agiles Arbeiten fußt im Kern auf einer teambasierten Selbstorganisation, die sich an agilen Prinzipien und Werten orientiert (vgl. www.agilemanifesto.org) und sich in der Anwendung konkreter agiler Methoden und Instrumente manifestiert. Darüber hinaus erfordert agile Selbstorganisation auf Seiten der Teammitglieder aber notwendigerweise auch Kenntnisse und Fähigkeiten, die das Verständnis von Agilität rahmen und die tägliche Anwendung agiler Methoden und Instrumente unterstützen.

Agile Selbstorganisation benötigt den Erwerb von Erfahrungswissen, das sich auf zwei Aspekte bezieht. Zum einen ein erfahrungsbasiertes – und nicht nur theoretisches – Wissen darüber, wie agiles Arbeiten in der Praxis funktioniert, wie also das Lehrbuchwissen über Agilität im täglichen Handeln umgesetzt werden kann. Zum zweiten ein in der Arbeitspraxis erworbenes Wissen über die Teamkolleg*innen, deren Erfahrungswissen bezüglich Agilität, ihre fachliche Expertise und ihre Persönlichkeit sowie die sich hieraus ergebende spezifische Teamzusammensetzung.

Eng verbunden damit ist die Notwendigkeit, eine gemeinsame Sprache im verteilten agilen Team zu entwickeln. Hiermit ist nicht nur die Einigung auf eine gemeinsame Kommunikationssprache über alle womöglich internationalen Standorte hinweg gemeint, sondern vor allem auch die geteilte Interpretation von Begriffen und Aussagen. Eine Führungskraft an einem ausländischen Standort erläutert die Notwendigkeit von Erfahrungswissen und gemeinsamer Sprache folgendermaßen:

„Zum Beispiel es ist auch interessant, wie unterschiedlich das Verständnis von Agil in (externer Standort) und in (Hauptstandort) ist. Wir lesen dasselbe Manifesto, denselben

¹³ Die Datenbasis entspricht derjenigen der qualitativen und partizipativen Forschung (34 qualitative Interviews, zwei Videoanalysen, vier teilnehmende Beobachtungen, fünf Workshops), wie sie in Kapitel 1 vorgestellt wurde.

Scrum-Guide und verstehen trotzdem ganz verschiedene Sachen. Was bedeutet für uns ein sich selbst organisierendes Team? [...] Das taucht immer und wieder auf. Und damit kämpfen wir auch täglich, wöchentlich, ja.“

Außerdem bedarf die agile Selbstorganisation der laufenden zeitlichen und inhaltlichen Synchronisation. Synchronisation erschöpft sich dabei nicht in einer funktionalen Arbeitsteilung und einer inhaltlichen Abstimmung und Integration von Teilergebnissen zu gegebenen Zeitpunkten, wie sie durch den Scrum-Prozess geregelt sind (beispielsweise durch das Sprint Planning und die verschiedenen Meetingformate). Synchronisation erfordert über diese formale Integration hinaus auch die informelle Abstimmung in laufenden Arbeitsprozessen und ein gemeinsames Arbeiten am Arbeitsgegenstand. Entsprechende Einsichten klingen bereits in den im Agilen Manifest formulierten Prinzipien an: „Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.“ Wenn dies nicht erfolgt, leidet das Arbeitsergebnis, so ein Interviewpartner:

„Ich meine, ob zwei Wochen (für einen Sprint) zu kurz ist oder wir einfach so wenig Erfahrungen mit diesem agilen Ansatz haben, weiß ich nicht. Aber manchmal ist es so, dass jeder an seinem Teil arbeitet, seiner Aufgabe. Und am Ende ist es schwierig, das integriert zu bekommen in diesen zwei Wochen.“

4.4 Herausforderungen bei der Bewältigung der Anforderungen verteilter agiler Projektarbeit

4.4.1 Auf den ersten Blick

Die räumliche Verteilung macht die Bewältigung der genannten Anforderungen, den Erwerb von Erfahrungswissen, das Entwickeln einer gemeinsamen Sprache sowie laufende Synchronisation schwierig. Hierfür gibt es drei relativ offensichtliche Gründe. Verteilte Teams sind deutlich stärker auf die Nutzung von digitalen Kommunikations- und Kollaborationstools wie Skype, JIRA etc. angewiesen als Teams, die räumlich zusammenarbeiten und bestimmte Planungs- und Arbeitsprozesse mithilfe physischer Tools gestalten können. Technische Probleme, wie Ausfälle, Funktionseinschränkungen, Inkompatibilitäten etc., wiegen dadurch schwerer. Es kommt zudem zu eingeschränkter Flexibilität, wenn das technische Tool bestimmte Möglichkeiten nicht bietet, die bei räumlicher Zusammenarbeit unproblematisch sind.

Die sprachliche Vermittlung kann eine Herausforderung darstellen, wenn Teile des Teams nicht in der Muttersprache kommunizieren. So taucht z.B. immer wieder das Problem auf, dass manche Fachbegriffe nicht in eine andere Sprache übersetzt werden können. Auch die Vermittlung von Kundenanforderungen kann hierunter leiden, zumal ohnehin oftmals relevante Informationen ‚verloren gehen‘, wenn ein Teamteil Kundenanforderungen nur aus zweiter Hand erhält.

Außerdem erschweren unterschiedliche Arbeitsrhythmen die standortübergreifende Koordinierung von Meetings, Calls und anderen Terminen. Auf benötigte Antworten muss unter Umständen länger gewartet werden. Zum Teil ist es für die Anfragenden nicht gut einschätzbar, was neben einer Zeitverschiebung weitere Gründe hierfür sein könnten (Zeitmangel, Anfrage übersehen, großer Bearbeitungsaufwand usw.) und wann mit einer Antwort gerechnet werden kann.

Neben diesen relativ naheliegenden Gründen wiegen jedoch zwei Herausforderungen bei der Bewältigung der Anforderungen verteilter agiler Projektarbeit besonders schwer, die erst bei genauerer Betrachtung deutlich werden. Diese werden im Folgenden dargestellt.

4.4.2 Auf den zweiten Blick

Überwiegend digital vermittelte Kommunikation

Digital vermittelte Kommunikation (Skype, Chat, Mail etc.) ist in verteilten Teams unerlässlich, sie eröffnet enorme Möglichkeiten der Zusammenarbeit und die entsprechenden Anwendungen werden von den Beschäftigten in der Regel gerne genutzt. Dennoch stellt sie keinen Ersatz für die unmittelbare und persönliche Kommunikation dar, sondern kann diese immer nur ergänzen. Die bereits zitierte Führungskraft an einem ausländischen Standort adressiert das folgendermaßen:

„Das merkt man, wenn man länger nur durch Skype spricht. Dann geht es ein bisschen entfernt. Und dann ... Ja, da haben wir eine Kluft zwischen den zwei Seiten. Und das muss man persönlicher (besprechen) und nicht durch Skype persönlich, sondern ich muss nach (Hauptstandort) gehen und mit ihnen persönlich sprechen, weil sonst irgendwie verliert man was.“

Was man durch ausschließlich digital vermittelte Kommunikation auf Dauer verliert bzw. nicht aufbauen kann, sind subtile, aber wesentliche Bestandteile eines umfassenden inhaltlichen Austauschs, der sich durch geteilte Interpretationen und Kontextinformationen auszeichnet. So fehlen bei ausschließlich digital vermittelter Kommunikation unseren Erhebungen nach die permanenten situativen Gelegenheiten für den Austausch expliziter und impliziter Informationen sowie für explizite und implizite Klärungsprozesse, die quasi ‚nebenbei‘ ablaufen. Dieselbe Führungskraft hierzu:

„Dieselben Wörter heißen für uns unterschiedliche Dinge. Und das heißt, wenn wir das nicht sofort klären und da ist die weite Entfernung ... Also wir sind von (Hauptstandort) zu weit weg, der Kommunikation schadet es schon. Was man merkt im Zimmer und der täglichen Kommunikation, merkt man durch Skype, wenn wir 30 Minuten lang sprechen, nicht so viel.“

So passiert es leicht, dass Missverständnisse nicht geklärt werden, sondern lange Zeit bestehen bleiben und sich evtl. potenzieren. Dies erzeugt Unzufriedenheit und spaltet die Arbeitsroutinen des Teams, so der Interviewpartner weiter:

„Wenn wir das nicht regeln, baut sich das auf und dann: ‚Ja, ich rufe die nicht an, weil die sagen dann so und so und so und so.‘ Und dann fangen wir an zu denken, dass wir nicht ein Team sind, sondern sie sind die (am Hauptstandort) und wir sind die (am Nebenstandort). Und dann, ja, besprechen wir uns eher hier und dann entscheiden wir für uns.“

Damit wird auch deutlich, dass es äußerst schwierig ist, in ausschließlich digital vermittelter Kommunikation ein Gespür für die anderen Teammitglieder, deren Aussagen und Handlungen zu entwickeln. So meint ein anderer Interviewpartner, ein Entwickler in einem verteilten agilen Team, über die Interpretation von Mail- und Chatnachrichten:

„Manchmal mit den Nachrichten weiß man nicht, ob das irgendwie so ein bisschen böse gemeint war oder doch nicht, oder ob der genervt ist oder nicht. Und wenn man da vor Ort ist, dann kennt man schon einen Menschen: ‚Ach, der ist einfach so‘, oder: ‚Das ist bei ihm normal‘, man fühlt die Person besser.“

Auf Dauer gestellte digital vermittelte Kommunikation in verteilten agilen Teams benötigt also zwingend eine im Verhältnis angemessene Ergänzung um direkte Kommunikation und Kommunikation in laufenden Arbeitsprozessen. Darauf weist auch eines der agilen Prinzipien hin. Es wird betont, dass die „effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, [...] im Gespräch von Angesicht zu Angesicht [ist]“.

Keine gleiche Augenhöhe bei Selbstorganisation unter Gleichen

Eine weitere maßgebliche Herausforderung bei verteilter agiler Projektarbeit, die erst auf den zweiten Blick sichtbar wird, bezieht sich auf zentrale Werte und Prinzipien agilen Arbeitens, die eine Selbstorganisation unter Gleichen und Interaktion auf Augenhöhe einfordern. Kann dies bei verteilten agilen Teams wirklich etabliert werden? Auffällig ist unseren Erhebungen und Recherchen nach, dass Teammitglieder an länderübergreifenden Nebenstandorten überwiegend als zurückhaltender und passiver wahrgenommen und eingeschätzt werden als Teammitglieder an Hauptstandorten – und zwar aus Sicht des Hauptstandortes und der hier ansässigen Führungskräfte und Teammitglieder selbst. Dies zeigt sich in Aussagen wie derjenigen eines weiteren Entwicklers:

„Die anderen Entwickler in (Nebenstandort) bringen sich sehr, sehr wenig ein, was auch vielleicht kulturell bedingt ist. Das haben wir mehrfach immer mal wieder versucht anzugehen, [...] so: ‚Hey, eure Meinung ist wichtig, eure Argumente, euer Blickwinkel ist entscheidend! Das sind Themen, da haben wir keine Ahnung davon, da müsst ihr was bringen!‘ Ich hab das Gefühl, das ist kulturell bedingt [...] es ist ein bisschen zäh.“

Fast ausschließlich wird in derlei Feststellungen darauf rekurriert, dass die Kolleg*innen am Nebenstandort eine andere ‚Mentalität‘ und eine andere ‚Arbeitskultur‘ besäßen. Ohne Zweifel herrschen an unterschiedlichen Standorten unterschiedliche Arbeitskulturen, was Auswirkungen im Team haben kann. Unsere Untersuchungen legen jedoch nahe, unbedingt auch auf weitere Faktoren zu achten, wenn es darum geht, eine Selbstorganisation unter Gleichen zu ermöglichen. So zeigen unsere Ergebnisse eine ganze Reihe weiterer, womöglich ausschlaggebenderer struktureller Aspekte, die dafür sorgen, dass Teammitglieder an ausländischen Nebenstandorten vergleichsweise zurückhaltend agieren.

So ist es zum Beispiel wichtig, wie die agilen Rollen über die Standorte verteilt sind. Insbesondere der Product Owner ist in aller Regel am Hauptstandort angesiedelt. Das hat auch zur Folge, dass der Teamteil am Nebenstandort nur einen ‚doppelt vermittelten‘ Kontakt zum Kunden hat (über den Product Owner und über eine Standortgrenze hinweg). Auch der Kontakt zu Führungskräften und in das Top-Management am Hauptstandort ergibt sich für externe Teamteile oft nicht selbstverständlich. Zudem spielt es eine entscheidende Rolle, wie die Aufgabenverteilung über Haupt- und Nebenstandorte gestaltet ist: Wo werden die fachlich interessanten, herausfordernden und prestigeträchtigen Aufgaben bearbeitet? Last but not least sind den Teammitgliedern natürlich auch die in aller Regel deutlich unterschiedlichen Gehaltsstrukturen an verschiedenen Standorten bewusst.

Es handelt sich hierbei um Verteilungsfragen, die mit expliziten und impliziten Macht- und Interessenungleichgewichten zwischen Haupt- und Nebenstandorten im Zusammenhang stehen, welche wiederum in den konkreten Arbeitsprozessen latent oder manifest eine Rolle spielen. In aller Regel befinden sich die Teammitglieder am Nebenstandort bei den genannten Aspekten im Nachteil. In einer solchen Position fehlt die Motivation, sich konkreter einzubringen, man sieht sich mit regelrechten Barrieren konfrontiert oder hält es sogar für gefährlich, die eigene Perspektive deutlicher zu vertreten.

4.5 Lösungswege

Agile Methoden und Instrumente sind grundsätzlich hilfreich bei der Bewältigung der genannten Herausforderungen. Beispielsweise bieten die agilen Meetingformate Gelegenheiten für direkte Kommunikation und sorgen für einen beständigen Austausch. Durch die als einander ebenbürtig angelegten agilen Rollen dominiert der Modus der gemeinsamen Entscheidungsfindung im Team und die Rolle des Scrum Masters dient einer institutiona-

lisierten Selbstbeobachtung und -reflexion. Dennoch sind die beschriebenen Herausforderungen gerade auch in agilen Settings deutlich geworden. Insbesondere die Schwierigkeiten bei ausschließlich digital vermittelter Kommunikation und bei Ungleichheiten zwischen Haupt- und Nebenstandorten lassen sich offensichtlich mit dem ‚agilen Methodenkoffer‘ allein nicht beheben. Im Rahmen unserer Untersuchungen konnten wir einige verteilte agile Teams in den Blick nehmen, die trotz aller Herausforderungen einen guten Modus der Zusammenarbeit entwickelt haben. In diesen Teams kommen drei flankierende Vorgehensweisen zum Einsatz, die im folgenden Abschnitt diskutiert werden.

Erfahrungswerte gelungener verteilter agiler Arbeit

Teams, die ihre Zusammenarbeit generell oder in Teilen als gelungen betrachten, setzen zunächst einmal technische Tools sehr selbstbestimmt und flexibel ein. Das heißt, sie ergänzen z.B. Videotelefonie durch Chat-Anwendungen, sie wechseln zu einem anderen Tool, wenn das bisherige technische Mängel hat oder nicht flexibel genug ist, sie probieren neue Tools nach eigenem Ermessen aus, um zu sehen, ob sie einen Vorteil bringen usw. All dies tun sie schnell und unbürokratisch, sie verfügen also über die Freiheit, die Auswahl und Nutzung von Tools so zu handhaben, wie sie es als passend empfinden. Das ist insofern bemerkenswert, als die Implementation und Nutzung von technischen Tools – nicht immer, aber sehr häufig – mit organisatorischem und monetärem Aufwand verbunden ist. Eine relativ freie Handhabung durch einzelne Teams zeugt damit also von einem beträchtlichen Handlungsspielraum, der je nach Art und Größe eines Unternehmens nicht ohne weiteres gewährt werden kann.

Gerade in sehr großen verteilten Teams mit komplexer Aufgabenteilung passiert es schnell, dass man das gemeinsame Produkt und die gemeinsame Idee, wie es sich entwickeln soll, aus den Augen verliert. Aber auch in weniger komplexen verteilten agilen Teams ist es notwendig, Gemeinsamkeiten über die Standorte hinweg zu etablieren, indem man beispielsweise einen gemeinsamen Blick auf das Produkt entwickelt und pflegt, übergreifende und mittel- bis langfristige Ziele gemeinsam definiert und Arbeitserfolge als gemeinsame Leistung thematisiert.

Schließlich sorgen verteilte agile Teams, in denen die Zusammenarbeit gut funktioniert, für den persönlichen Kontakt unter allen Teammitgliedern durch wechselseitige individuelle Besuche vor Ort und durch übergreifende Teamzusammenkünfte. Der persönliche Kontakt wird von den Beschäftigten als das wichtigste Kriterium für gelungene agile Selbstorganisation im verteilten Team erachtet. Die folgende Aussage eines Interviewpartners spiegelt diesbezüglich die breite Perspektive der betroffenen Beschäftigten wider und fasst zentrale Aspekte zusammen:

„Also am Anfang vom Projekt war es so, dass (am Nebenstandort) die User Stories entgegengenommen worden sind, man das gelesen hat und sich überlegt hat: ‚Was würde ich denn da jetzt reininterpretieren?‘ Und wenn es fertig war, ist ein Ergebnis von (Nebenstandort) nach (Hauptstandort) gekommen. Und wir haben uns nur angeschaut und gesagt: ‚Das ist doch gar nicht, was wir erwartet haben!‘ Da wurde halt wirklich nach Satzzeichen entwickelt, also das genaue Wort, buchstabengetreu. Und dann kommt es halt auf die Interpretation des Textes an. Text ist immer interpretierbar. [...] Mittlerweile kennen wir uns aber schon besser, das ist ein ganz, ganz wichtiger Faktor im Projekt. Die Leute besuchen sich. Also wir haben ab und zu Kollegen aus (Nebenstandort) zu Gast, man hat sich mal gesehen, man hat mal ein Bier miteinander getrunken. Und dann kommen plötzlich auch Nachfrage-Mails oder dann macht man halt öfter mal eine Videokonferenz miteinander oder dann skypt man halt öfter mal miteinander und redet über die Dinge und fragt: ‚Meinst du das wirklich so?‘ und hat auch keine Angst mehr, nachzufragen, wie jetzt ein ‚und‘ oder ein ‚oder‘ gemeint

ist, ob das wirklich hart ist oder doch nicht oder logisch oder nicht logisch. Solche Sachen, ja! [...] Das ist extrem wichtig. Also es ist nicht nur irgendein Faktor, das ist meiner Meinung nach vielleicht sogar der wichtigste Faktor, wenn es um die gute Zusammenarbeit geht.“

Nur der persönliche direkte Kontakt schafft die Voraussetzungen dafür, dass das Team eine gemeinsame Vorstellung von agilem Arbeiten entwickeln kann, dass man die Denkweise der Kolleg*innen kennenlernen kann, dass man gemeinsame Interpretationen finden kann und über den formalen Rahmen hinaus, also jenseits von agilen Meetings kommuniziert sowie über Anwendungen in Kollaborationstools hinaus kooperiert. Das persönliche Kennenlernen befördert damit die notwendige umfassendere Synchronisierung über die Standorte hinweg in besonderem Maß: Man stimmt sich auch zusätzlich zu und zwischen offiziellen Meetings und der Nutzung agiler Tools informell und situativ ab. Hierbei können dann auch bilateral Verständnis- und kritische Nachfragen gestellt werden, für deren Klärung eine formale Meetingrunde unter Umständen nicht als passender Rahmen empfunden wird. Der persönliche Kontakt schafft also eine gemeinsame Basis für aktive und selbstgesteuerte Kommunikation und Kooperation, die den methodisch-formal strukturierten Scrum-Prozess funktional ergänzt.

Verteilte agile Teams, denen es nicht gelingt oder strukturell verwehrt bleibt, ihre agile Selbstorganisation auch über die Anwendung formaler agiler Methoden hinaus in den hier genannten Aspekten selbstbestimmt zu gestalten, sind in gesteigertem Maß mit widersprüchlichen Arbeitsanforderungen, einer größeren Arbeitsintensität sowie höheren sozialen und emotionalen Anforderungen konfrontiert, sie erleben somit insgesamt eine stärkere Belastung.

Auf Basis dieser empirischen Ergebnisse zu verteilter agiler Projektarbeit sowie der weiteren empirischen Ergebnisse (siehe Kapitel 1 in diesem Band) aus dem Projekt diGAP wurden konkrete Maßnahmen und Instrumente für eine nachhaltige und belastungsarme Gestaltung agiler Projektarbeit entwickelt. Diese sind generell hilfreich bei der Gestaltung Guter Agiler Projektarbeit, auch für Teams, die nicht verteilt arbeiten. Sie unterstützen jedoch gleichermaßen die Gute Agile Arbeit verteilter Teams.

Literatur

- Ågerfalk, Pär J.; Fitzgerald, Brian; Holmström, Helena; Lings, Brian; Lundell, Björn; O Conchúir, Eoin (2005): A Framework for Considering Opportunities and Threats in Distributed Software Development. In: Proceedings of the International Workshop on Distributed Software Development (DiSD 2005), Paris, 29 August 2005: Austrian Computer Society, S. 47–61.
- Alzoubi, Yehia Ibrahim; Gill, Asif Qumer; Al-Ani, Ahmed (2016): Empirical studies of geographically distributed agile development communication challenges: A systematic review. *Information & Management*, Vol. 53, S. 22–37.
- Bannerman, Paul L.; Hossain, Emam; Jeffery, Ross (2012): Scrum Practice Mitigation of Global Software Development Coordination Challenges: A Distinctive Advantage? 45th Hawaii International Conference on System Sciences. S. 5309–5318.
- Cho, Juyun (2007): Distributed Scrum for Large-Scale and Mission-Critical Projects. *AMCIS 2007 Proceedings*. Paper 235. Onlineveröffentlichung: <http://aisel.aisnet.org/amcis2007/235>
- Digital.ai (2020): <https://explore.digital.ai/state-of-agile/14th-annual-state-of-agile-report>
- Eckstein, Jutta (2009): *Agile Softwareentwicklung mit verteilten Teams*. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Gloger, Boris (2013): *Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*. 4. Auflage. München: Carl Hanser Verlag.
- Holmström, Helena; Fitzgerald, Brian; Ågerfalk, Pär; O Conchúir, Eoin (2006): Agile practices reduce distance in global software development. *Information Systems Management*, Vol. 23, No. 3, S. 7–18.
- Jiménez, Miguel; Piattini, Mario; Vizcaino, Aurora (2009): Challenges and Improvements in Distributed Software Development: A Systematic Review, in: *Advances in Software Engineering*, Jg. 2009, S. 1–14, doi: 10.1155/2009/710971.
- Klinc, Rebecca (2018): The Effects of Uncertainties in Partially Distributed Agile Software Development Teams. KTH School of Industrial Engineering and Management.
- Meil, Pamela; Heidling, Eckhard; Rose, Helmuth (2004): Erfahrungsgelitetes Arbeiten bei verteilter Arbeit. In: Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Sevsay-Tegethoff, Nese (Hrsg.): *Die Bewältigung des Unplanbaren*, Wiesbaden: VS, S. 180–198. Auch in: Böhle, Fritz (Hrsg.): *Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit*. Wiesbaden: Springer VS, S. 523–537.
- Noordeloos, Ramon; Manteli, Christina; van Vliet, Hans (2012): From RUP to Scrum in Global Software Development: A Case Study. *IEEE Seventh International Conference on Global Software Engineering*. S. 31–40. doi: 10.1109/ICGSE.2012.11.
- Paasivaara, Maria; Durasiewicz, Sandra; Lassenius, Casper (2008): Distributed Agile Development: Using Scrum in a Large Project. *IEEE International Conference on Global Software Engineering*. S. 87–95. doi: 10.1109/ICGSE.2008.38.
- Ramesh, Balasubramaniam; Cao, Lan; Mohan, Kannan; Xu, Peng (2006): Can Distributed Software Development be Agile? *Communication of the ACM*, Vol. 49, No. 10, S. 41–46.
- Sutherland, Jeff; Schoonheim, Guido; Rijk, Maurits (2009): Fully Distributed Scrum: Replicating Local Productivity and Quality with Offshore Teams. *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*. S. 1–8.
- Sutherland, Jeff; Viktorov, Anton; Blount, Jack; Puntikov, Nikolai (2007): Distributed Scrum: Agile Project Management with Outsourced Development Teams. *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Vallon, Raoul; José da Silva Estácio, Bernardo; Prikładnicki, Rafael; Greching, Thomas (2018): Systematic literature review on agile practices in global software development. In: *Information and Software Technology*, Vol. 96, S. 161–180.

5. Selbstcheck

Gute Agile Projektarbeit

Amelie Tihlarik

Die empirischen Ergebnisse haben verschiedene Ansatzpunkte gezeigt, die einen Einfluss auf Gute Agile Projektarbeit in der Zusammenarbeit von Teams haben. Für jedes Team gestalten sich diese Ansatzpunkte äußerst individuell, was ein pauschalisiertes Vorgehen hinsichtlich der Bearbeitung der Thematik eher problematisch macht. So kann der neuralgische Punkt von Team A bei einem anderen Team B kein Problem darstellen. Dafür zeigen sich aber vielleicht an anderen Stellen in Team B Hindernisse für die Umsetzung der Guten Agilen Projektarbeit. Dementsprechend sind hier andere Maßnahmen als in Team A zur Bearbeitung heranzuziehen. Es ist somit wichtig, Teams individuell zu betrachten. Erst nachdem die spezifische Problematik genauer analysiert und identifiziert wurde, können Hilfsmittel an die Hand gegeben werden, die einen Einstieg in die Bearbeitung der Probleme bieten. Da unsere empirischen Erhebungen in einem Umfeld stattfanden, das verstärkt mit digitalen Mitteln arbeitet, liegt der Gedanke nahe, die Hilfsmittel zur Arbeit für agile Projektarbeit entsprechend digital vermittelt aufzubereiten. Der Prozess wird somit zunächst digital angestoßen. Die Ergebnisse bieten anschließend eine Grundlage für die weitere interpersonale Bearbeitung.

Ähnlich wie beim unten beschriebenen [Tool-Check](#) oder auch bei der [Plattform SmartWe](#) wurde daher ein online-basiertes Vorgehen herangezogen. Der [Selbstcheck](#) ermöglicht eine schnelle und eigenständige Identifikation von Problemstellen im agilen Arbeitsalltag, die anschließend im Team genauer betrachtet, besprochen und bearbeitet werden müssen. Das Vorgehen wurde möglichst simpel und selbsterklärend gestaltet, um es einfach handhabbar, aber auch schnell anwendbar zu machen. So kann der Selbstcheck auch im stressigen und

hektischen Arbeitsalltag von Einzelpersonen oder Teams angewendet werden, da er innerhalb von wenigen Minuten ein erstes Ergebnis sowie Indikatoren für das weitere Vorgehen liefert.

Für die Erarbeitung der jeweiligen Fragen wurde die im Vorwort von Sabine Pfeiffer gegebene Definition von Guter Agiler Projektarbeit genutzt. Da diese Definition an der tatsächlichen Praxis von agil arbeitenden Teams entwickelt wurde, ist sie besonders geeignet für die Erarbeitung von praktischen Hilfsmitteln. Sie beschreibt keinen utopischen Idealzustand, der möglicherweise aufgrund spezifischer Charakteristika eines Teams oder der Unternehmensumgebung nicht umsetzbar wäre, sondern konzentriert sich auf empirisch belegte Tatsachen und die individuelle Umsetzung der Guten Agilen Projektarbeit im gegebenen Kontext mit den gegebenen Möglichkeiten. Aus dieser Definition ergeben sich insgesamt sieben Kategorien, welche als maßgebliche Faktoren für die Umsetzung von Guter Agiler Projektarbeit ermittelt werden konnten: Ressourcen-Verfügung, Balance, methodische Kompetenz, Teamkultur, Kunde, organisationale Einbettung sowie Governance und Führungsstrukturen. Der aktuelle Ist-Zustand dieser Kategorien wird mittels diverser Items genauer erfasst. Da jede Kategorie unterschiedliche Aspekte hat, ergibt sich pro Kategorie eine individuelle Item-Anzahl. Insgesamt wurden so 24 Items erstellt, die sich auf die sieben Kategorien verteilen.

5.1 Sieben Kategorien als Indikatoren für Gute Agile Projektarbeit

Wie im Kapitel über die qualitative Ergebnisse (siehe Kapitel 1 in diesem Band) gezeigt, spielt die Art und Weise, wie ein agiles Team über die eigenen Ressourcen verfügen kann, eine große Rolle dabei, wie am Ende die anfallenden Arbeitsaufgaben abgearbeitet werden können, wie sich die Anforderungen in der individuellen Situation gestalten und wie sie sich auf die Güte der agilen Projektarbeit auswirken. Ähnliche Ergebnisse zeitigten auch die quantitativen Erhebungen (siehe Kapitel 2 in diesem Band): Je größer der Umfang, in welchem Beschäftigte über zeitliche Ressourcen verfügen, desto bessere Möglichkeiten bestehen zum selbstbestimmten Arbeiten, was mit einer verminderten Belastung der Projektbeschäftigten einhergeht. Beide Erhebungsverfahren zeigen also, wie ausschlaggebend die Tatsache ist, ob und wie viel Einfluss ein Team auf die zu erledigende Arbeitsmenge hat, ob alle involvierten Teammitglieder in den Prozess des Aufwandschätzens eingebunden sind und ob die Arbeitsaufgaben frei vom Einfluss anderer eigenständig eingeteilt werden können. Gute Agile Projektarbeit bindet ein Team möglichst stark in diese Prozesse mit ein, übergibt also viel Verantwortung in die Hand des Teams.

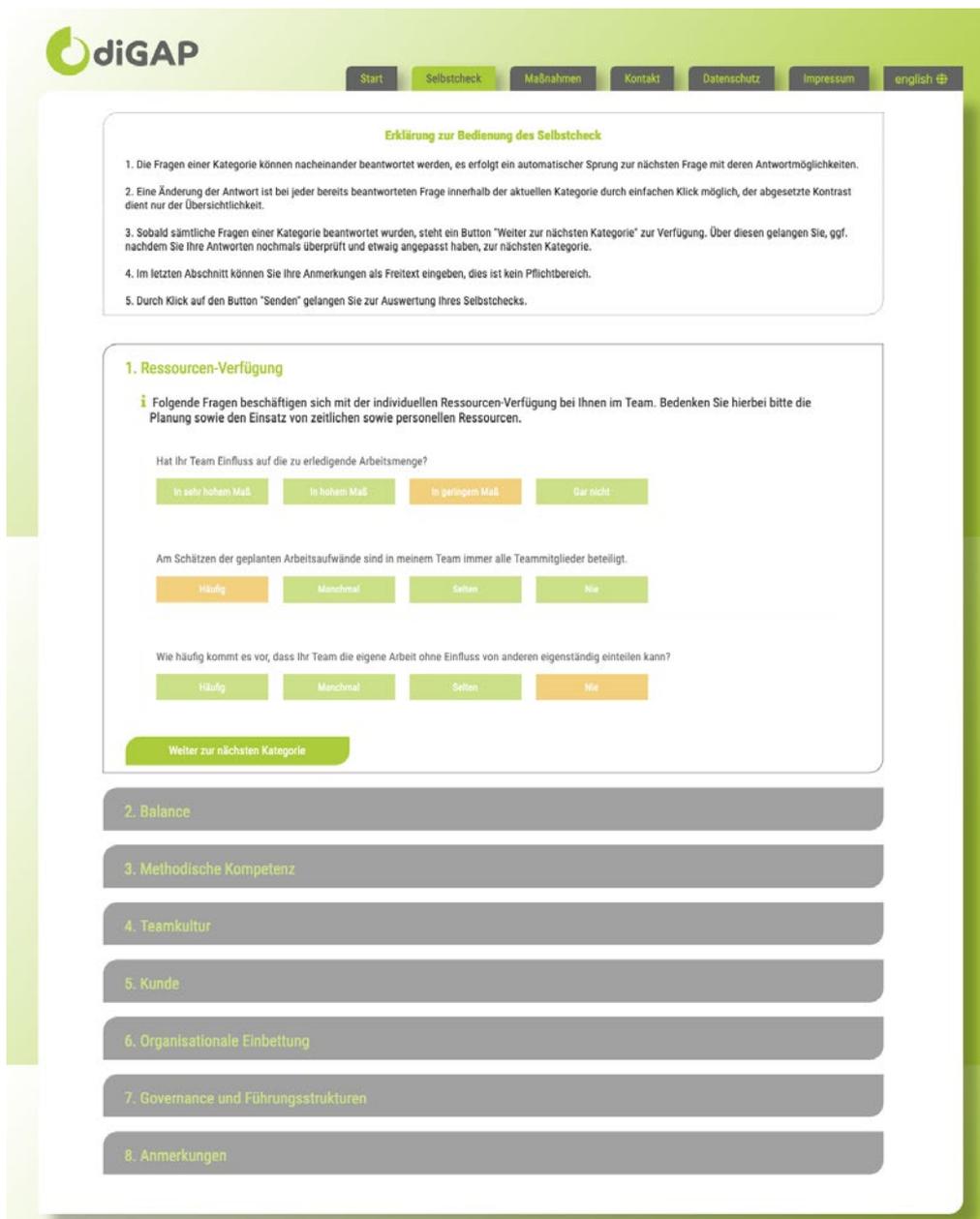


ABBILDUNG 5-1
Kategorien und Fragen im
Selbstcheck

Ebenso muss die individuelle Aus- und Belastung aller Teammitglieder in den Blick genommen werden, was unter der Kategorie Balance zusammengefasst wird. Faktoren, die auf Basis der Empirie kritisch sein können, sind hier das Empfinden von Zeitdruck bzw. Hetze im Arbeitsalltag sowie das Verhältnis von tatsächlicher und vertraglich vereinbarter Wochenarbeitszeit. Ebenso wichtig ist aber auch die Verfügbarkeit von personellen und zeitlichen Ressourcen, denn wenn eine hohe Auslastung und geringe tatsächlich verfügbare Ressourcen zusammentreffen, ergibt sich ein Ungleichgewicht, das die Beschäftigten belasten kann. Auch die Frage nach der individuellen Belastung außerhalb des Arbeitskontexts muss betrachtet werden, also inwiefern man im Alltag nach der Lohnarbeit Abstand von den dortigen Aufgaben gewinnen kann, sozusagen abschalten kann.

Auch wenn sich agile Methoden immer stärker verbreiten, haben die qualitativen und quantitativen Erhebungen in diGAP gezeigt, dass ein einheitliches geteiltes Verständnis agiler Methoden oft nicht vorhanden ist. Genau hier liegt jedoch ein essenzieller Punkt bei der erfolgreichen Umsetzung. Somit werden mittels der Abfrage der Kategorie Methodische Kompetenz die betriebliche Weiterbildung, die zeit- und praxisnahe Qualifizierung sowie

die tatsächliche Teilnahme von Teammitgliedern an solchen Angeboten im letzten Jahr erfragt. Mit Hilfe dieser Kategorie lässt sich ein Stimmungsbild im Team hinsichtlich der Möglichkeiten zur Weiterbildung erkennen, gleichzeitig aber auch, inwieweit diese Möglichkeiten tatsächlich genutzt werden. Im Anschluss an den Selbstcheck ist es hierbei wichtig, bei allen im Prozess Eingebundenen die Definition der agilen Methoden zu kontrollieren und ggf. zu korrigieren, um so ein einheitliches Verständnis sicherzustellen.

Entsprechend dem Agilen Manifest ist die Teamkultur eine entscheidende Messgröße, wenn es um eine gute Umsetzung etwa von Scrum geht. Nur wenn im Team die gleichen Werte geteilt und auch von allen Mitgliedern sowie den im Prozess Beteiligten gelebt werden, kann es gut agil zusammenarbeiten und die Methoden erfolgreich umsetzen. Der Kommunikation im Team kommt hierbei ein großer Stellenwert zu. Durch einen sachorientierten und offenen Austausch kann eine offene Fehlerkultur entstehen, die ein gutes Zusammenarbeiten vorantreibt und absichert. Außerdem sind auch Maßnahmen, welche die Teamkultur stärken, wichtig – sie sollten kontinuierlich eingesetzt werden. Hierbei sind der fachliche und der soziale Austausch gleichwertig zu behandeln. Zuletzt wird in dieser Kategorie hinterfragt, wie sich die Fluktuation im Team darstellt. Eine hohe Fluktuation kann sich, wie in den erhobenen Daten zu erkennen ist, negativ auf die Zusammenarbeit von Teammitgliedern auswirken, was wiederum die Teamkultur sowie die Qualität der Zusammenarbeit beeinflusst. Zudem ist die Zusammenarbeit bei hoher Fluktuation nicht nachhaltig.

Viele Probleme in agilen Prozessen haben einen gemeinsamen Nenner: den Kunden – sei es, weil dieser nicht die gleichen Vorstellungen von agilem Vorgehen hat wie das Entwicklungsteam, sei es, weil er seine Anforderungen an das Endprodukt selbst noch nicht genau definieren kann. Ein gemeinsames Verständnis der Vorgehensweise zwischen Team und Kunde ist daher ein neuralgischer Punkt bei der praktischen Umsetzung. Somit wird in der Kategorie Kunde genauer hinterfragt, wie sich die Zusammenarbeit zwischen diesem und dem Team gestaltet. Ist definiert, an welchen Punkten im Prozess der Kunde seinen Input einbringen bzw. Einfluss auf den weiteren Verlauf der Entwicklung nehmen kann? Existiert ein gemeinsames, einheitliches Verständnis von agilem Arbeiten zwischen Team und Kunde? Sind die Regeln und Pflichten auch schriftlich durch entsprechende Vertragsvereinbarungen festgehalten, sodass jede beteiligte Partei sich über diese im Klaren ist? Das sind Fragen, die im Selbstcheck beantwortet werden müssen. Nur so kann sichtbar gemacht werden, ob möglicherweise der Kunde ein Hindernis für Gute Agile Projektarbeit darstellt.

Agilität setzt nicht auf klassische Strukturen wie Hierarchieebenen, also nicht auf formelle Entscheidungsmacht oder Weisungsbefugnisse. Die Begründung ist, dass Entscheidungsträger*innen auf höheren Ebenen oftmals nicht die Expertise der praktischen Entwickler*innen haben und daher auch hinsichtlich der Umsetzung sowie der möglichen Schwierigkeiten oder Hindernisse nicht über ausreichendes Wissen verfügen. Entscheidungen werden von ihrem Standpunkt aus oft aus anderen Beweggründen getroffen und können so möglicherweise mehr Probleme als Vorteile für die tatsächliche Arbeit verursachen. Entscheidungsmacht und damit auch Vertrauen muss daher auf das gesamte Team, welches über die gebündelte Expertise verfügt und nah am Produkt und der Umsetzung arbeitet, übertragen werden. Schließlich wissen die Praktiker*innen am besten, was möglich, was schwierig und was unmöglich ist. Nur auf diese Weise können realistische Ziele für ein Projekt angesetzt werden. So wird es möglich, dass die Auslastung des Teams entsprechend seinen Ressourcen gestaltet werden kann, was wiederum Überbelastungen vermeiden kann. Um einen Eindruck von der organisationalen Einbettung des Teams zu bekommen, ist es wichtig zu wissen, ob das Team regelmäßige Meetings nutzt, um selbst über die Gestaltung oder Veränderungen von Prozessen zu bestimmen. Ebenso wichtig ist

hierbei die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, die nicht agil arbeiten. Nicht jede Umgebung eignet sich, um agiles Arbeiten allumfassend einzuführen, weshalb oftmals die Situation eintritt, dass einige Abteilungen in Unternehmen agil, andere klassisch, sprich nach dem Wasserfall-Prinzip Aufgaben strukturieren und organisieren. Dass zwischen diesen Abteilungen teilweise Schnittstellen existieren, welche dazu führen, dass miteinander gearbeitet werden muss, ist oft unvermeidlich. Wie diese Zusammenarbeit funktioniert, wird in dieser Kategorie ebenfalls erfragt. Wie erwähnt, ist die methodische Ausbildung wichtig; ebenso bedeutsam ist, dass sämtliche Rollen und die damit verbundenen Aufgaben im agilen Prozess klar definiert und allen Beteiligten bekannt sind. Nur so kann ein gutes Zusammenspiel der verschiedenen Rollen sichergestellt werden. Diese Rollen, etwa Scrum Master oder Product Owner, dürfen zudem nicht hinsichtlich ihrer Aufgabenbereiche überlastet werden, sondern müssen stets entsprechende Ressourcen zur Verfügung haben, die ihnen eine rollenkonforme Ausübung ihrer Tätigkeiten ermöglichen. Auch dies gilt es durch die Einbettung in der Organisation sicherzustellen; es sollten also nicht aufgrund von Personalmangel mehrere Rollen auf eine Person übertragen werden. Die Kategorie schließt mit der Frage, ob und inwieweit es möglich ist, die Sprints, also die iterativen Runden im Entwicklungsprozess, ohne Eingriffe seitens des Kunden oder des Managements durchzuführen. Das Team sollte in der alleinigen Verantwortung bei der Planung der Sprints sein, also nur zu den vordefinierten Zeitfenstern, wie z.B. in der Retrospektive, die Möglichkeit der Einflussnahme von außen erlauben.

Als letzte Kategorie wird der Bereich Governance und Führungsstrukturen abgefragt. Der Fokus liegt hierbei auf der dauerhaften und nachhaltigen Sicherung aller zuvor genannten Kriterien. Durch Governance und Führung kann das Gute Agile Arbeiten gefördert und unterstützt werden. In diesem Zusammenhang soll die durch Agilität geschaffene Transparenz ausschließlich dem Team dienen und nicht als Kontrollmechanismus missbraucht werden, etwa für die Führungskräfte. Ebenso wird hier erfragt, ob Agilität auf allen Hierarchieebenen durch passende Strukturen und Prozesse gefördert wird. Agilität sollte außerdem vom Management auch aktiv unterstützt werden, was über die entsprechenden Werte sowie durch die Unternehmenskultur geschehen kann. Es wird deutlich, dass Agilität als ein ganzheitliches Konzept verinnerlicht werden muss. Eine inkorrekte Adaption der Methode, die nicht die Werte holistisch erfasst und umsetzt, wird schnell an Grenzen stoßen.

5.2 Der Selbstcheck für Einzelpersonen oder agile Teams

Je nach Situation kann der Selbstcheck Gute Agile Arbeit entweder für eine Einzelperson oder für Teams herangezogen werden. In beiden Fällen werden vor Beginn zunächst einige Daten zur Person bzw. zum Team sowie Betriebsinformationen abgefragt. Da bei einigen Fragen im Verlauf des Selbstchecks bestimmte Unternehmensstrukturen vorausgesetzt werden, muss an dieser Stelle auch angegeben werden, wie sich die Hierarchiestrukturen im Betrieb gestalten. Je nach Antwort werden entsprechende Fragen im Verlauf dann gestellt oder nicht. Verzerrungen bei den Ergebnissen aufgrund von nichtzutreffenden Sachverhalten bzw. Strukturen werden auf diese Weise verhindert. Nachdem alle Fragen beantwortet sind, wird der teilnehmenden Einzelperson das individuelle Ergebnis auf der Auswertungsseite aufgeschlüsselt dargestellt.

ABBILDUNG 5-2
Auswahl zwischen
Teilnahme als Einzel-
person oder als Team

The image shows two side-by-side panels, each representing a choice in a self-check process. The left panel is titled 'Als Einzelperson teilnehmen' and the right panel is titled 'Als Team teilnehmen'. Both panels contain text explaining the data handling and a green button at the bottom labeled 'Als Einzelperson starten' and 'Als Team starten' respectively.

Als Einzelperson teilnehmen

Die sich ergebenden Daten sind nur durch Sie selbst zuordenbar.

Die wissenschaftliche Auswertung erfolgt in anonymisierter Form.

Mit Ihrer Teilnahme stimmen Sie der **Datenschutzerklärung** zu. Diese klärt Sie unter anderem über Ihre Rechte, darunter auch die Möglichkeit des jederzeitigen Widerrufs, auf.

Als Einzelperson starten

Als Team teilnehmen

Sie können mit mehreren Personen Ihres Teams teilnehmen.

Dabei entscheidet jede Person für sich selbst, ob die durch sie ergebenden Daten in die Teamauswertung einfließen dürfen oder nur ihr selbst zuordenbar sind.

Die wissenschaftliche Auswertung erfolgt in anonymisierter Form.

Mit Ihrer Teilnahme stimmen Sie der **Datenschutzerklärung** zu. Diese klärt Sie unter anderem über Ihre Rechte, darunter auch die Möglichkeit des jederzeitigen Widerrufs, auf.

Jede Person Ihres Teams wird darauf vor Beginn noch einmal hingewiesen und muss eine eigenständige Entscheidung treffen.

Als Team starten

Bei der Nutzung des Selbstchecks für ein agiles Team muss zunächst die Person, die den Selbstcheck für das Team initiiert, bestimmte Informationen wie z.B. die Teamgröße angeben. Danach wird ein Link generiert, der an alle Teammitglieder individuell weitergegeben werden kann, damit der Selbstcheck von diesen ausgefüllt wird. Durch dieses Vorgehen ist die Angabe von E-Mail-Adressen nicht nötig, was die Hemmschwelle für die Teilnahme senken kann.

Bei einer Teamabfrage zeigt die Auswertungsseite ein kumuliertes Stimmungsbild aus der Perspektive des Teams. Dort können erste Impulse für Veränderungen im Sinne Guter Agiler Projektarbeit sichtbar werden. Um zusätzlich die Anonymität einzelner Teammitglieder, z.B. in kleinen Teams, zu wahren, hat jede teilnehmende Person die Möglichkeit anzugeben, ob die eigenen Antworten mit in den Gesamt-Teamwert einbezogen werden sollen oder nicht. Jeder Teilnehmer bzw. jede Teilnehmerin bestimmt so selbst, ob die eigenen Daten mit in den kumulierten Gesamtwert einfließen sollen und in diesem widerspiegelt werden. Bei einer Verneinung wird der Teamwert ohne diese individuellen Angaben berechnet, was dem Schutz der individuellen Privatsphäre dient.

5.3 Die Auswertungen auf einen Blick

Für jedes Item steht eine vierstufige Antwortskala bereit. Diese reicht von Wert 1 bis Wert 4, wobei 1 den positivsten Einfluss und 4 die negativste Ausprägung bezüglich der Güte agiler Projektarbeit markiert. Einige wenige Fragen im Item-Katalog sind mit einer umgekehrten Polarisierung versehen, sodass bei diesen der Wert 1 negativ und Wert 4 positiv hinsichtlich der Güte der agilen Projektarbeit ausfällt. Auf diese Weise wird eine valide Berechnung der Mittelwerte sichergestellt. Zudem wird durch diese Skala die positive bzw. negative Qualität der Arbeitsbedingungen, die zu Belastungen führen können, identifiziert. Es entsteht so eine jeweils individuelle erste Bestandsaufnahme der Güte agiler Projektarbeit. Die Teilnehmer erhalten einen über alle Antworten gemittelten Gesamtwert, mit dem sie sich auf einer Skala einordnen können, die drei Ausprägungen umfasst. Dieser Mittelwert liegt ebenfalls auf der Skala von 1 bis 4, die drei Ausprägungen werden im Folgenden interpretiert.

Gute Agile Projektarbeit ist umgesetzt (Wert 4,0-3,1):

In Ihrem Team kann von Guter Agiler Projektarbeit gesprochen werden. Unter den gegebenen Umständen sind eine geringe Belastung und ein hoher Gestaltungsspielraum der Beschäftigten nachhaltig gesichert. Das Ausschöpfen der Potenziale agiler Methoden ist in diesem Falle möglich.

Tendenzen zu Guter Agiler Projektarbeit sind vorhanden, es gibt jedoch noch konkreten Handlungsbedarf (Wert 3,0-2,1):

Einige Aspekte Guter Agiler Projektarbeit sind in Ihrem Team realisiert. Andere Kriterien fallen jedoch hinter die Ansprüche Guter Agiler Arbeit zurück. Es empfiehlt sich ein Blick in die detaillierten Ergebnisse, um zu sehen, in welchen Dimensionen Guter Agiler Projektarbeit Handlungsbedarf besteht. Die in diGAP entwickelten Maßnahmen Guter Agiler Arbeit können helfen, diese Dimensionen weiterzuentwickeln.

Es kann nicht von Guter Agiler Projektarbeit gesprochen werden, grundsätzliche und umfassende Anpassungen der Arbeitsgestaltung werden empfohlen (Wert 2,0-1,1):

Im Falle Ihres Teams kann nicht von Guter Agiler Projektarbeit gesprochen werden. Es ist eine ganz grundsätzliche Änderung der Arbeitsgestaltung notwendig, um eine geringe Belastung und einen hohen Gestaltungsspielraum der Beschäftigten nachhaltig zu sichern. In der gegenwärtigen Arbeitssituation ist davon auszugehen, dass die Potenziale agiler Methoden nicht ausgeschöpft werden können.

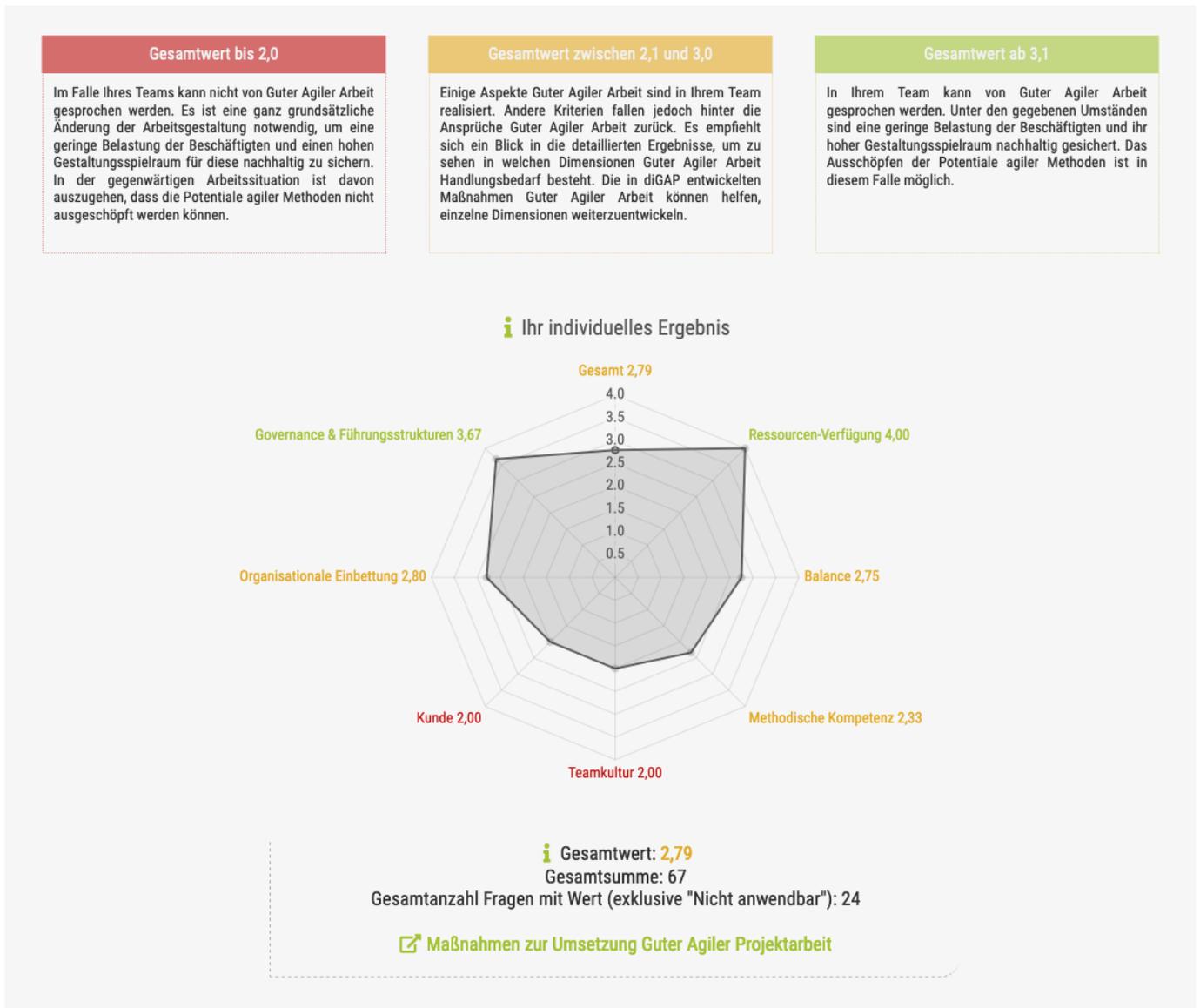


ABBILDUNG 5-3
Auswertungsseite mit
Skala und Spinnennetz-
diagramm

Ergänzend dazu werden in einem Spinnennetzdiagramm (siehe Abbildung 5-3) die Mittelwerte der abgefragten Kategorien dargestellt, sodass schnell ersichtlich ist, welche Bereiche eher positiv und welche eher negativ im Hinblick auf die Werteskala abschneiden. Auf diese Weise ist schnell erkennbar, welche Bereiche im Team genauer betrachtet werden müssen. Gleichzeitig wird auch ersichtlich, inwiefern und in welchen Feldern bereits Ansätze Guter Agiler Projektarbeit vorhanden sind.

Nimmt eine Einzelperson am Selbstcheck teil, werden die individuellen Ergebnisse dargestellt. Bei einer Teamabfrage werden die zum Zeitpunkt der Abfrage aktuellen, kumulierten Team-Ergebnisse den individuellen Ergebnissen des Teammitglieds in einem Balkendiagramm gegenübergestellt. Auf diese Weise kann jedes Teammitglied für sich genauer nachvollziehen, ob es sich an die Teamergebnisse annähert oder von diesen abweicht. Unterschiede oder Gemeinsamkeiten können so gut sichtbar gemacht werden.

Wie schon zuvor erwähnt, bietet es sich an, den Selbstcheck Gute Agile Projektarbeit in regelmäßigen Abständen als Überprüfungsinstrument anzuwenden, um z.B. neu eingeführte Maßnahmen und deren Wirkung genauer zu analysieren. Die Ergebnisse sind über den Link auch nach Abschluss des Checks weiterhin verfügbar, frühere Ergebnisse können also mit neuen gespiegelt werden. Des Weiteren bieten die im Projekt diGAP entwickelten [Maßnahmen zur Teamentwicklung](#), [Hospitation](#) und [Kundenintegration](#) sowie das [Skalierungskonzept](#) weitere Hilfestellungen für die Weiterentwicklung der agilen Projektarbeit. All diese Materialien sind entweder auf der Auswertungsseite des Selbstchecks hinterlegt oder auf der [Homepage des Projekts diGAP](#) unter dem Reiter Ergebnisse einzusehen. Der [Selbstcheck Gute Agile Projektarbeit](#) kann einen Ausgangspunkt für Diskussionen bilden, sei es, um die Ergebnisse gemeinsam im Team zu besprechen und Lösungsstrategien zu entwickeln, sei es, um die Ergebnisse mit Vorgesetzten genauer zu beleuchten. Auf diese Weise können die Zustände, die in einem Team herrschen, und die aktuelle Güte der agilen Projektarbeit auf die Agenda gebracht werden.

6. Tool-Check - Unterstützung für die korrekte Toolauswahl

Mareike Schoop, Azuka Mordi

Dieses Kapitel berichtet Ergebnisse des Lehrstuhls Wirtschaftsinformatik der Universität Hohenheim im diGAP-Teilprojekt „Entwicklung von Kriterien Guter Agiler Projektarbeit“. Ziel der Arbeit war es, Anwender*innen eine konkrete Hilfestellung in agilen Projekten zur Verfügung zu stellen. Zu den Ergebnissen des Teilprojekts der Universität Hohenheim zählt der **Tool-Check**. Es handelt sich um eine Webapplikation, welche über die Webseite (<https://digap.wi1.uni-hohenheim.de/>) abrufbar und über einen Link innerhalb der diGAP-Webseite zugänglich ist. Diese Applikation hat zum Ziel, den richtigen Einsatz geeigneter Softwaretools für den jeweiligen Projektkontext zu ermöglichen. Der Einsatz kann zu jeder Zeit und in allen Projektphasen erfolgen. Dabei zielt der Tool-Check primär darauf ab, Empfehlungen auf der Ebene von Toolgruppen bereitzustellen.

6.1 Hintergrund und Ziel

Es gibt auf dem Markt eine große Auswahl an Softwaretools für den Einsatz in agilen Projekten. Die große Anzahl an Tools führt für viele Entscheidungsträger zu Unübersichtlichkeit. Darüber hinaus verfügen viele Softwaretools über Features mit Komponenten, die für den vorgesehenen Anwendungsfall nicht relevant sind. Einige Programme sind für den gedachten Kontext überdimensioniert (vgl. Interview 4, 2018). Beispielfhaft die Aussage eines Scrum Masters: „[...] Jedes Tool hat seine Schwerpunkte und seine Nachteile ... Der Nachteil ist, wer noch nie damit gearbeitet hat, wird am Anfang erst einmal erschlagen von der Funktionsvielfalt [...]“ (Interview 14, 2019). Um diesem Problem zu begegnen, haben sich Angebote etabliert, welche die Toolauswahl erleichtern sollen (vgl. Capterra 2020). Diese ermöglichen den Benutzer*innen eine persönliche Auswahl auf der Ebene von Funktionen oder Features und liefern Ergebnisse in Form von Empfehlungen konkreter Softwaretools. Diese Möglichkeit der Toolauswahl ist eine gute Hilfestellung für Benutzer, unterliegt aber der impliziten Prämisse, dass im Projektkontext eine Auseinandersetzung mit Toolanforderungen stattgefunden hat. Demnach wäre die konkrete Toolauswahl der letzte Schritt in einer Reihe von Aktivitäten, welche strukturiert von allen Projektbeteiligten durchgeführt wurde und entlang der abgestimmten Methoden und Praktiken zur Ermittlung der richtigen Tools erfolgt ist.

Innerhalb des diGAP-Projekts und in der weiteren Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass die Toolauswahl selten so strukturiert und abgestimmt erfolgt (vgl. Interview 1, 2018; Interview 9, 2019). In den meisten Fällen werden in den Projekten Softwaretools übernommen, welche firmenseitig, durch Einzelpersonen oder historisch vorgegeben sind. Es stellt sich daher die Frage, ob in Projekten mit den richtigen Tools für den jeweiligen Projektkontext gearbeitet wird. In vielen Projekten ist diese Fragestellung nicht selbstverständlicher Teil des Kick-offs oder Projektstarts und wird auch im weiteren Projektverlauf nicht angesprochen oder diskutiert. Um Gute Agile Arbeit in der digitalisierten Welt zu ermöglichen, sollte aber genau diese Frage in Projekten gestellt und geklärt werden, denn Gute Agile Arbeit hängt auch vom korrekten kontextspezifischen Einsatz von Softwaretools ab. Genau hier setzt der im Rahmen des diGAP-Projekts entwickelte Tool-Check an.

Basierend auf dem Agilen Manifest (vgl. Beck et al. 2001) und den Ergebnissen des diGAP-Projekts sollten Methoden, relevante Praktiken und der entsprechende Tooleinsatz in jedem Projekt gemeinsam reflektiert und diskutiert werden, um das optimale Setting für Gute Agile Arbeit zu ermöglichen. Dazu gehört, dass vor der Diskussion und anschließenden Entscheidung für ein konkretes Softwaretool eine Diskussion und Entscheidung über Gruppe, Art oder Kategorie von Tools stattfinden sollte. Erst am Ende des Prozesses wird eine Festlegung auf ein konkretes Tool empfohlen, um nicht die notwendigen vorherigen Auseinandersetzungen zu vernachlässigen und um nicht zu vorschnellen Lösungen ohne tiefgehende Problemanalyse zu gelangen. Begründet ist das empfohlene Vorgehen unter anderem mit wissenschaftlichen Theorien zum passenden Einsatz von Tools für Aufgaben in Teams (vgl. McGrath/Hollingshead 1994; Dennis et al. 2008; Kirkman/Mathieu 2005). Der Tool-Check unterstützt diesen Prozess der Auseinandersetzung mit Tool und Aufgabe. Durch gezielte Fragen zum Projektkontext und -umfeld wird aus den Antworten auf Ebene der Toolgruppen eine entsprechende Empfehlung abgeleitet. Unter Toolgruppe wird eine Gruppe oder Kategorie verstanden, unter der sich Softwaretools bündeln lassen, z.B. Toolgruppe Audiotelefonie. Mit Hilfe der Fragen und der resultierenden Empfehlungen soll zudem zur Reflexion von Methoden und Praktiken angeregt werden, sodass Aktivitäten und Tooleinsatz im Sinne von Guter Agiler Arbeit erfolgen.

Für den Tool-Check wurde auf Basis der Literatur, eigenen wissenschaftlichen Beobachtungen und Interviews eine Wissensbasis entwickelt. Über die Beantwortung eines Fragebogens erfolgt eine Erfassung des Projektkontexts. Dieser wird über ein regelbasiertes System ausgewertet und das Ergebnis in Form von Toolgruppenempfehlungen ausgegeben. Das Prinzip der Auswertung basiert auf einer freien Auswahl aller Optionen, ohne firmenspezifische Einschränkungen. So kann den Benutzer*innen ein diskriminierungsfreies und unabhängiges Ergebnis geliefert werden. Dieses kann zudem eine Argumentationsgrundlage bieten, bisherige Policies und Firmenvorgaben zu hinterfragen und die eigene Praxis in Richtung optimaler agiler Arbeitsbedingungen weiterzuentwickeln.

Was also genau leistet der Tool-Check? Der Tool-Check ermöglicht den Nutzer*innen eine Auswahl an Toolgruppen (und beispielhaft damit verknüpften Tools), welche in den jeweiligen Projektkontext passen. Der Projektkontext wird über einen Fragebogen erfasst, der durch die Nutzer*innen beantwortet wird. Als Ergebnis erhalten diese eine Übersicht über verschiedene Toolgruppen, welche für die durch die Antworten beschriebene Projektsituation passend sind.

(1) Motivation

- In vielen Projekten werden häufig nicht die für den Projektkontext passenden Tools eingesetzt, sondern vorgegebene oder von anderen gesetzte übernommen.
- Es erfolgt oft keine tiefe Auseinandersetzung mit den wirklichen projektspezifischen Bedarfen an Praktiken und Tools.

(2) Ziel

- Der Tool-Check soll dem Benutzer eine Empfehlung für Toolgruppen (also eine Ebene über den konkreten Tools) für den jeweiligen Projektkontext geben.
- Der Tool-Check kann zu jeder Zeit und Projektphase benutzt werden.

(3) Funktionsweise

- Mittels Fragebogen werden die relevanten Informationen über die jeweilige Projektsituation der Nutzenden ermittelt.
- Die eingegebenen Daten werden ausgewertet und als Ergebnis erhalten die Nutzer*innen Empfehlungen zu zwölf Toolgruppen, welche zudem Beispiele konkreter Tools enthalten.

(4) Zielgruppe

- Alle Projektteilnehmer und Interessierten.

6.2 Funktionalitäten

Der Tool-Check ist für die Nutzenden einfach gehalten und bietet auf der Startseite einen kurzen Überblick sowie die Möglichkeit, direkt mit dem Tool zu starten. Er ist in schlichtem Design und reduzierten Farben gehalten und bietet eine einfache Bedienung. Es gibt ein Menü mit sechs Menüpunkten auf einer Ebene: Anleitung, Toolgruppe, FAQ, Kontakt, Datenschutzerklärung und Impressum. Die Seite ist ‚responsive‘ aufgebaut, das heißt, sie kann auf verschiedenen Endgeräten genutzt werden. Nachfolgend sind die wichtigsten Funktionen erklärt.

START

Was macht der Tool-Check?

Der Tool-Check kann Teams dabei unterstützen, die richtigen Software-Tools für den Einsatz in agilen Projekten zu finden. Dazu werden dem Nutzer Fragen zum Projektkontext in Form eines Fragebogens gestellt. Aus den Antworten werden Empfehlungen abgeleitet, welche Tools (Toolgruppen) sich für den jeweiligen Projektkontext eignen.

Wer ist die Zielgruppe?

Der Tool-Check richtet sich an alle Personen, die an den Einsatz von Software-Tools in agilen Projekten interessiert sind, unabhängig davon welche Rolle sie in den Projekten haben. Der Tool-Check kann in jeder Projektphase verwendet werden, idealerweise bereits vor dem Projektstart.

Los geht's

Um mit dem Tool-Check zu beginnen, unten auf „Start“ klicken. Bei Fragen gibt es unter FAQ und Anleitung weitere Information zum Tool-Check.

Start



6.2.1 Start – Fragebogen

Auf der Startseite befindet sich der Link zum Start des Tool-Checks. Wenn man auf „Start“ klickt, wird man zu einem Fragebogen weitergeleitet. In diesem Fragebogen werden Fragen zur Projektsituation und dem Kontext gestellt. Hierzu gehören beispielsweise Fragen zum Team, zur geografischen Verteilung der Standorte und zu agiler Erfahrung. Eine Beispielfrage ist in Abbildung 6-2 dargestellt.

ABBILDUNG 6-1:
Startseite des Tool-Checks

ABBILDUNG 6-2:
Beispielfrage im
Fragebogen

Methode

Welche Methode setzen Sie ein und wie?

Scrum (nah am Guide)

Eigenes Scrum (lose am Guide)

Andere Agile Methoden (Kanban, XP usw.)

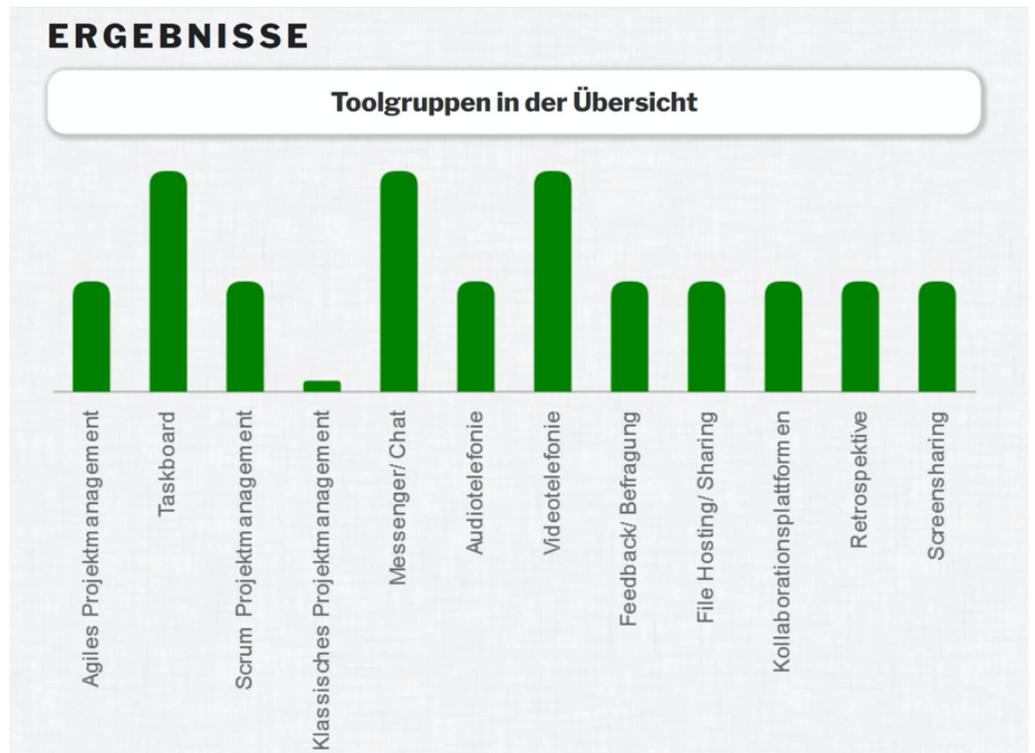
Hybrid aus Agil und Klassisch

Die Antworten auf diese Fragen werden ausgewertet und im nächsten Schritt als Ergebnis dargestellt.

6.2.2 Ergebnisse – Überblick Toolgruppen zusammengefasst

Wenn der Fragebogen vollständig ausgefüllt wurde, werden die Ergebnisse zunächst überblicksartig angezeigt (Abbildung 6-3). Diese Übersicht fasst die Ergebnisse für alle Toolgruppen in einer Grafik zusammen. Die grünen Balken sind eine einfache Darstellungsform für den Empfehlungsgrad der jeweiligen Toolgruppe. Es gibt drei Abstufungen: Nutzung empfohlen, Nutzung bei Bedarf und Nutzung nicht empfohlen, welche sich in der Länge der Balken widerspiegeln.

ABBILDUNG 6-3:
Erste Übersicht auf
Ergebnisseite



6.2.3 Ergebnisse – Toolgruppen im Detail

Die detaillierten Ergebnisse je Toolgruppe befinden sich unterhalb der ersten Übersicht. Die Toolgruppen sind dabei in drei Kategorien sortiert: Organisation, Kommunikation und Kollaboration. Innerhalb dieser drei Kategorien werden die Toolgruppen von oben nach unten von Nutzung empfohlen bis Nutzung nicht empfohlen sortiert.

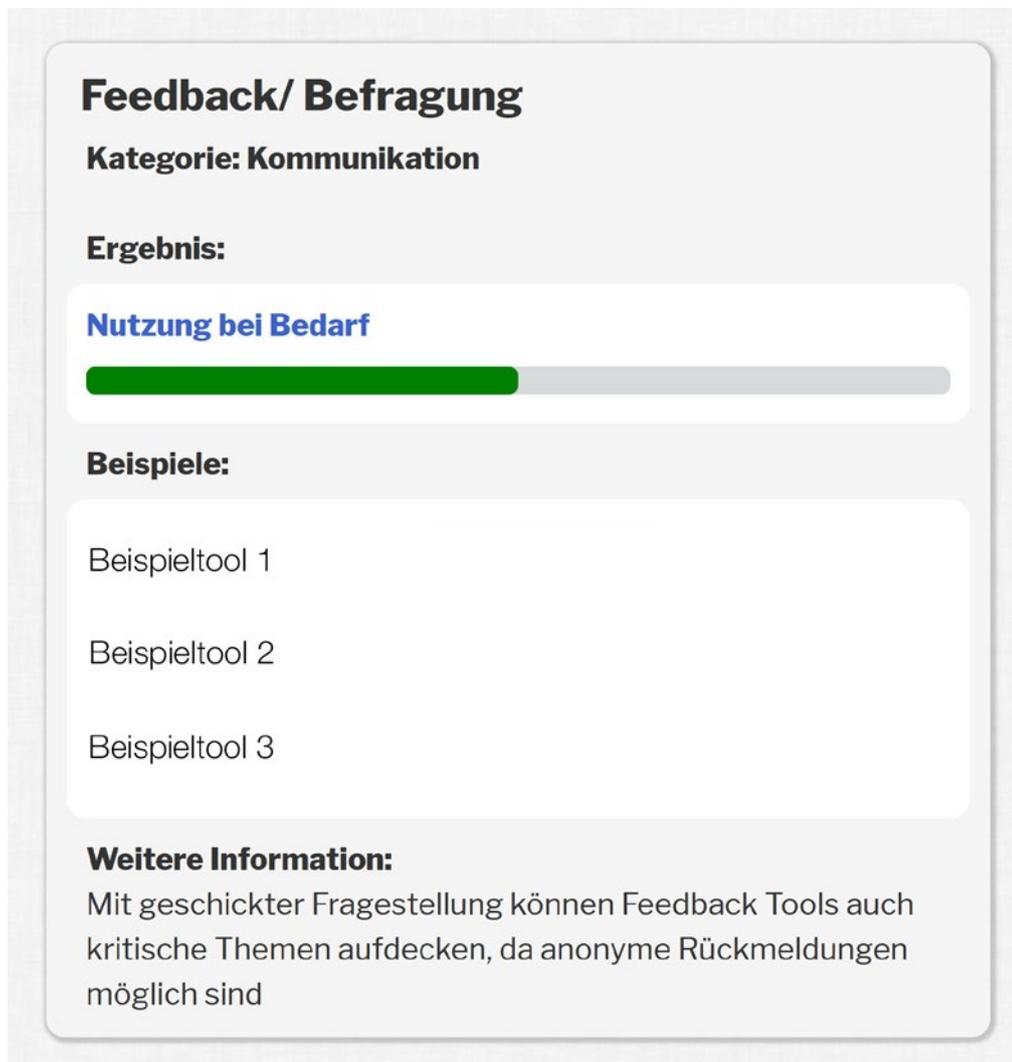


ABBILDUNG 6-4:
Beispielergebnis zur
Toolgruppe Feedback/
Befragung

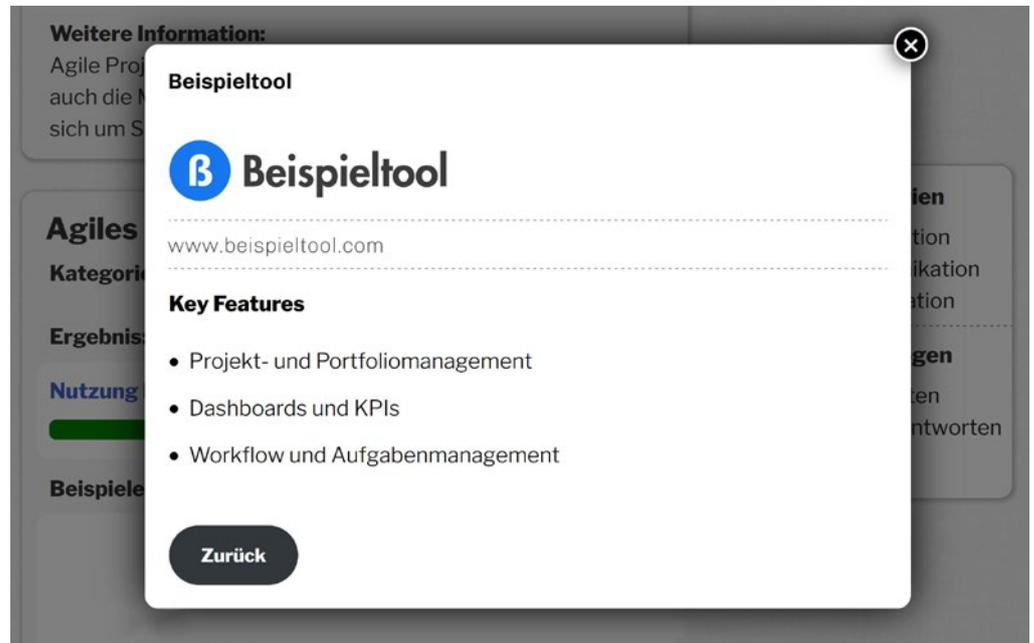
Pro Toolgruppe, wie beispielsweise für die Toolgruppe Feedback/ Befragung (Abbildung 6-4), werden folgende Elemente dargestellt:

- 1) Der Empfehlungsgrad in Form eines grünen Balkens.
- 2) Unterhalb des Ergebnisses werden für jede Toolgruppe drei Beispieltools genannt. Die Reihenfolge der Beispieltools ist zufällig und unterliegt keinem Ranking und keiner Bewertung.
- 3) Im unteren Bereich befinden sich Hinweise zu Tools, dabei handelt es sich um allgemeine oder konkrete Information zu einem oder mehreren Tools. Dies können sowohl praktische Hinweise sein als auch wissenschaftliche Erkenntnisse.

6.2.4 Ergebnisse – Pop-up Beispieltools

Mit einem Klick auf ein Beispieltool öffnet sich ein Pop-up-Fenster (Abbildung 6-5), welches einen Link zur Herstellerseite und eine kurze Übersicht über Key Features bietet. So können sich die Nutzer*innen aus dem Tool-Check heraus wahlweise einen ersten Eindruck vom Tool verschaffen oder direkt zum Tool wechseln, um weiterführende detaillierte Information zu erhalten.

ABBILDUNG 6-5:
Pop-up mit weiter-
führender Information
zu einem Beispieltool



Hinweis zu Beispieltools

Es gibt im Tool-Check und seitens diGAP kein Sponsoring und keine Zusammenarbeit mit Softwareherstellern. Die dargestellten Softwaretools entstammen einer unabhängigen internen Recherche und werden nur beispielhaft vorgeschlagen. Die Auswahl und Darstellung stellt keinerlei Werbung für diese Softwaretools und keinerlei Wertung dar.

Zudem liegt der Fokus des Tool-Checks auf Toolgruppen, nicht auf den Softwaretools selbst. Das Ziel des Tool-Checks ist es nicht, auf Toolebene Vergleiche und anschließende Empfehlungen auszusprechen (dies wird auf kommerziellen Seiten angeboten), sondern agile Teams im Auswahlprozess der für die Projektsituation passenden Toolgruppe zu unterstützen.

6.3 Ausblick/Weiterentwicklung

Der Tool-Check bietet die Möglichkeit, die Daten aus dem Fragebogen für kontinuierliche Verbesserungen (im agilen Sinne) zu verwenden. Dabei handelt es sich ausschließlich um nicht-personenbezogene und anonymisierte Daten. Es können regelmäßige Verbesserungen auf Basis neuer Praxisdaten umgesetzt werden, da fortlaufend konkrete Projektsituationen (Benutzereingaben) erfasst werden, die den Datensatz stetig erweitern.

Ferner ist, wie bereits im Entwicklungsprozess, jegliches Feedback erwünscht, welches dazu beitragen kann, das Produkt und das Benutzererlebnis zu verbessern. Auch toolseitige Neuentwicklungen und Optimierungen, entweder auf Basis technologischer Innovationen oder dem Wettbewerbsdruck geschuldet, können zukünftig in die Applikation eingearbeitet werden. Da der Fokus auf Toolgruppen liegt, wird kein explizites Augenmerk auf stetige Aktualisierungen der Toolbeispiele gelegt.

Das Team des Lehrstuhls Wirtschaftsinformatik möchte gerne allen internen und externen Beteiligten und Unterstützer*innen danken. Der Tool-Check wäre ohne ihren wertvollen Input, ihre Hilfe und investierte Zeit nicht möglich gewesen. Der Tool-Check ist selbst Ergebnis der Kollaboration vieler Menschen im Sinne Guter Agiler Arbeit.

Literatur

- Beck, Kent; Beedle, Mike; Bennekum, Arie van; Cockburn, Alistair; Cunningham, Ward; Fowler, Martin; et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development. Onlineveröffentlichung: <http://agile-manifesto.org/>.
- Interview 1 (2018): Persönliche Kommunikation im Rahmen des diGAP-Projekts (Projektpartner)
- Interview 4 (2018): Persönliche Kommunikation im Rahmen des diGAP-Projekts (Projektpartner)
- Capterra Inc. (2020): Software and Software Reviews for Business and Nonprofit. Onlineveröffentlichung: <https://www.capterra.com/>.
- Interview 9 (2019): Persönliche Kommunikation im Rahmen des diGAP-Projekts (Projektpartner)
- Interview 14 (2019): Persönliche Kommunikation im Rahmen des diGAP-Projekts (Projektpartner)
- Dennis, Alan R.; Fuller, Robert M.; Valacich, Joseph S. (2008): Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. In: MIS Quarterly: Management Information Systems, Vol. 32, No. 3, S. 575-600.
- McGrath, Joseph E.; Hollingshead, Andrea B. (1994): Groups Interacting with Technology: Ideas, Evidence, Issues and an Agenda. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kirkman, Bradley L.; Mathieu, John E. (2005): The dimensions and antecedents of team virtuality. In: Journal of Management, Vol. 31, No. 5, S. 700-718.

7. Werkzeuge für Gute Agile Projektarbeit – Agile Werkzeuge in verteilten Teams

Dennis Hurrelmann

Das Teilprojekt der CAS Software AG („Entwicklung und Implementierung von Guter Agiler Arbeit in verteilten Teams“) entwickelte und erprobte in national und transnational verteilten Teams Modelle Guter Agiler Projektarbeit.

Eine wichtige Grundlage war dabei die Entwicklung und Gestaltung praktischer Maßnahmen zur Unterstützung guter Arbeit in agilen Teams. Zu diesem Zweck wurden Workshops mit allen Verbundpartnern in den Partnerunternehmen – unter Beteiligung der Wissenschaftspartner – sowie weitere Workshops mit ausgewählten Teams veranstaltet. Diese Workshops konnten einerseits Einblick in die bisherige empirische Arbeit bei den Partnerunternehmen geben und Rückmeldung zu den Ergebnissen aufnehmen und andererseits zusammen mit den Teams erste Ideen für Gestaltungsmaßnahmen und deren Implementierung formulieren. Ziel war es hierbei insbesondere, durch eine beteiligungsorientierte Herangehensweise belastungsreduzierende Konzepte im Kontext agiler Projektarbeit zu erarbeiten bzw. weiterzuentwickeln. Als Orientierungspunkte dienten dabei die auf Basis der Empirie identifizierten Handlungsfelder: „Selbstorganisation stärken“, „konsequente Anwendung agiler Methoden“, „Rahmenbedingungen und Organisationsformen für Gute Agile Projektarbeit schaffen“, „Zusammenarbeit und Verträge mit dem Kunden auf agiles Arbeiten ausrichten“, „nachhaltige, zielgerichtete, zeit- und praxisnahe Qualifizierung aller Beteiligten vorantreiben“ und „Unterstützungspotenziale durch betriebliche Regelungen realisieren“.

Softwaretechnische Unterstützungswerkzeuge für Gute Agile Arbeit in verteilten Teams wurden als Mock-ups¹⁴ und auf der SmartWe-Plattform¹⁵ der CAS Software AG umgesetzt, die im Projekt als technische Basis herangezogen wurde. Bei SmartWe handelt es sich um eine Platform-as-a-Service-Lösung (PaaS), die zusammen mit dem CAS App Designer als Entwicklungsplattform für spezifische Software-as-a-Service-Branchenlösungen (SaaS) für unterschiedlichste Endgeräte verwendet werden kann. Durch ein App-in-App-Konzept sind Anwendungen flexibel konfigurierbar und kombinierbar.

Die folgenden in den Anforderungsanalyse-Workshops identifizierten Herausforderungen (siehe Kapitel 1 in diesem Band) standen bei der agilen Entwicklung der Unterstützungswerkzeuge besonders im Fokus:

- Verbundenheits-/Gemeinschaftsgefühl in virtuellen Teams,
- Transparenz über Status von Projekten und Entscheidungen,
- Unterschiedliche Perspektiven (Scrum Master, Product Owner, Projektmitarbeitende),
- Stress/Belastungssituationen.

¹⁴ Ein Vorführmodell (Mock-up) ist ein komplettes Produkt oder eine Attrappe. Es wird genutzt, um Design und/oder (Teil-)Funktionen eines geplanten oder bereits eingeführten Produkts zu demonstrieren.

¹⁵ <http://www.smartwe.de>

Die folgenden Abbildungen zeigen Screenshots der in diGAP entstandenen technischen Werkzeugprototypen.

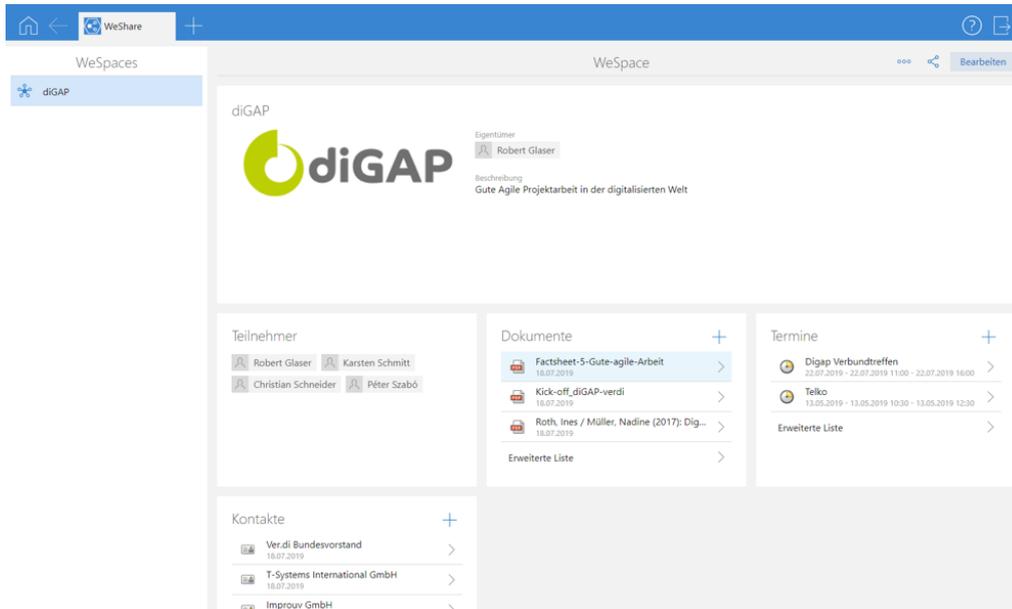


ABBILDUNG 7-1:
Projektraum für die Teilnehmer*innen eines virtuellen Teams (erstes Mock-up)

Mit dem Prototyp können sogenannte WeSpaces angelegt werden, die dazu dienen, auf einfache Art und Weise Daten wie z.B. Termine, Kontakte oder Dokumente für andere (auch externe) Teilnehmer*innen bereitzustellen (Abbildung 7-1). Die Datenhoheit behält dabei jederzeit die Person, die die Daten bereitgestellt hat. Das bedeutet, dass sie den Zugriff auf die Daten jederzeit auch wieder entziehen kann. Eingeladene externe Teilnehmer*innen erhalten eine E-Mail und können sich anschließend registrieren. Sie erhalten dabei keinen Zugriff auf SmartWe, sondern können auf der Plattform ausschließlich auf die geteilten Inhalte zugreifen.

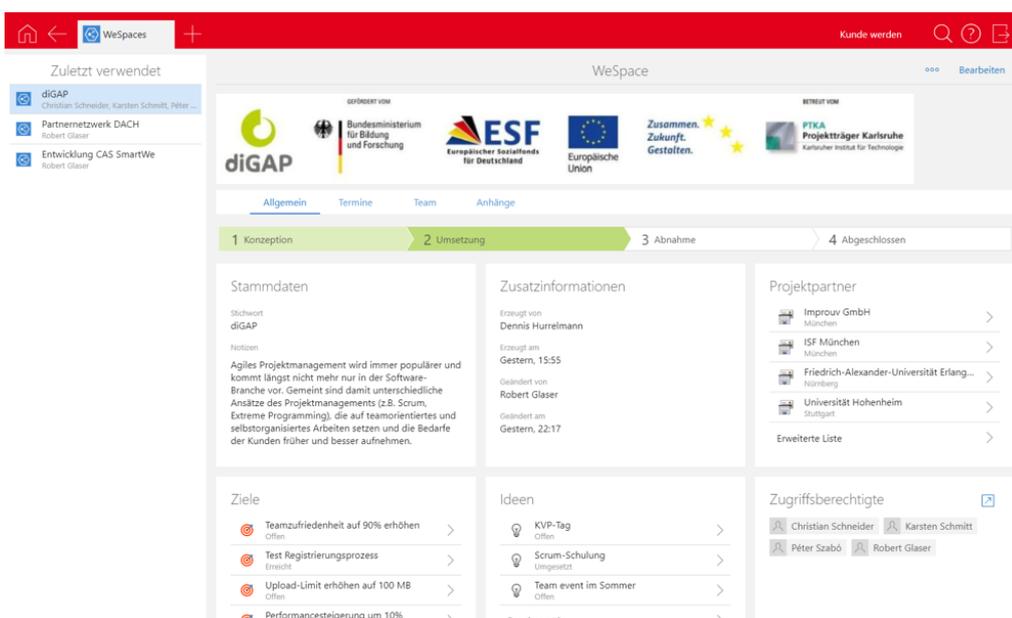


ABBILDUNG 7-2:
Projektraum für die Teilnehmer*innen eines virtuellen Teams (zweites Mock-up, das die unterschiedlichen Perspektiven der verteilten Teilnehmer eines agilen Teams adressiert)

Der oben dargestellte Projektraum („WeSpace“) kann mit Hilfe des App Designers für die nutzenden verteilten Teams individuell angepasst werden (Abbildung 7-2). Je nach Nutzungsperspektive (Scrum Master, Product Owner, Projektmitarbeitende) stehen somit die jeweils relevanten Daten auf einen Blick zur Verfügung.

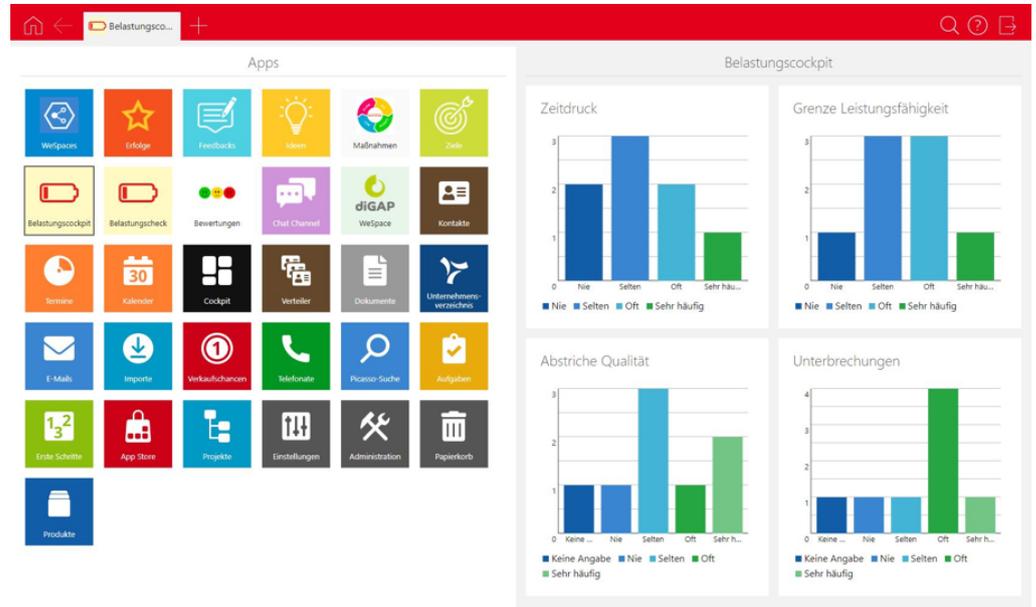


ABBILDUNG 7-3:
Cockpit zur Darstellung der Belastungssituation im virtuellen Team

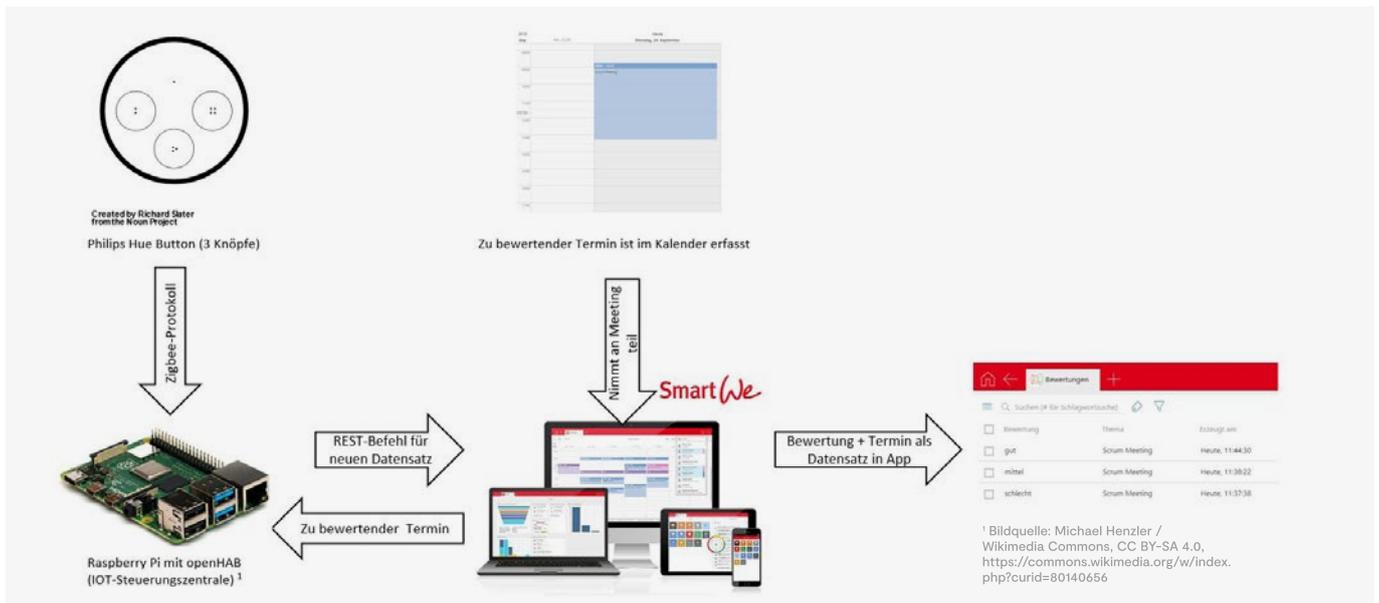
Um Belastungssituationen in virtuellen Teams schnell zu erkennen, wurde ein Belastungscockpit entwickelt, dessen Datenbasis sich aus dem regelmäßigen Befüllen von Fragebögen durch die Teams ergibt (Abbildung 7-3). Der Fragebogen (Abbildung 7-4) wurde auf der Basis des DGB-Indexes „Gute Arbeit“ entwickelt.

The screenshot shows the 'Belastungscheck' survey form. It contains the following questions and input fields:

- Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen m... (Bitte auswählen: Nie, Selten, Oft, Sehr häufig)
- Wie viele Wochenstunden beträgt Ihre vereinbarte Arbeitszeit ohne Überstunden? (Stunden/Woche)
- Wie viele Stunden arbeiten Sie tatsächlich (im Durchschnitt) pro Woche, einschließlich regelmäßiger... (Stunden/Woche)

At the bottom, there is a disclaimer: "Die Fragen stammen vom DGB-Index Gute Arbeit und sind urheberrechtlich geschützt. Weitere Infos unter <https://index-gute-arbeit.dgb.de/mein-index>"

ABBILDUNG 7-4:
Abfrage der persönlichen Belastungssituation (Idee: anhand weniger Fragen vor allem zur Arbeitsintensität ein erstes Bild zu haben, wie stark die Belastung momentan im Team ausgeprägt ist)



Eine weitere niederschwellige Methode zur Erfassung der aktuellen Stimmung wurde prototypisch mit einem Hardware-Button umgesetzt, der beispielsweise an jedem Standort des Teams in einem Besprechungsraum oder an einer Wand platziert werden könnte (Abbildungen 7-5 und 7-6). Direkt nach einem Meeting kann damit schnell und anonym eine Ad-hoc-Abfrage des Stimmungsbildes vorgenommen werden.

ABBILDUNG 7-5:
Architektur eines Prototyps zur direkten Aufnahme von Feedback

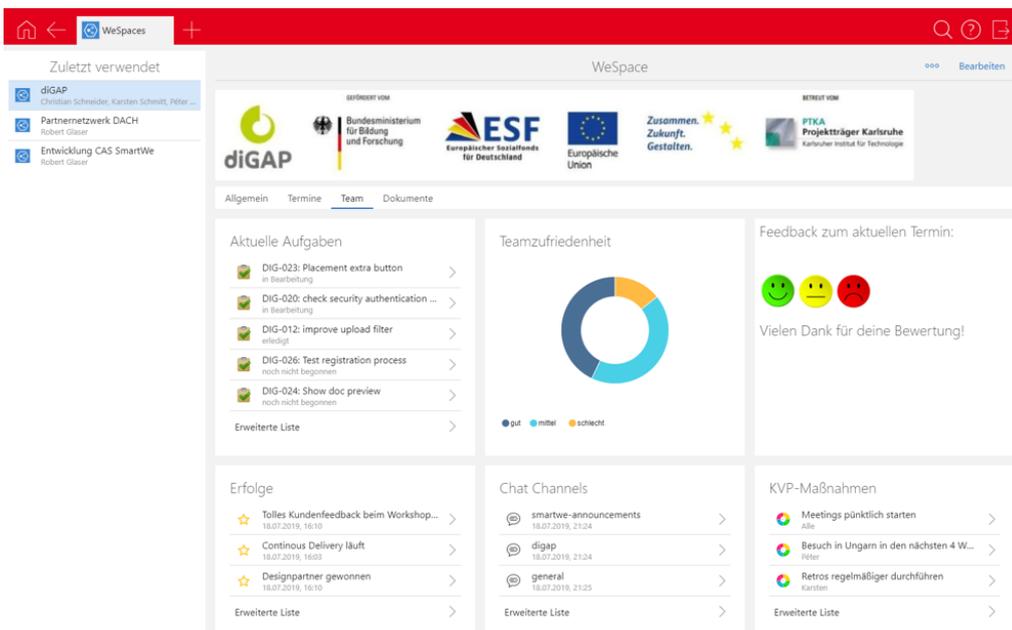


ABBILDUNG 7 -6:
Visualisierung der Ergebnisse der direkten Feedbackumfrage

Die entstandenen Unterstützungswerkzeuge und Lösungskomponenten wurden den Konsortialpartnern sowie den zuvor in der Anforderungsanalyse befragten und über unterschiedliche Standorte der CAS (Karlsruhe und Szeged in Ungarn) verteilten interdisziplinären Software-Entwicklungsteams zu unterschiedlichen Entwicklungsphasen vorgestellt und diskutiert. Das jeweils erlangte Feedback floss in die Weiterentwicklung der Mock-ups und Prototypen ein. Ergebnisse und Erkenntnisse werden auch nach Projektende für zukünftige Produkte zur Unterstützung der Kommunikation, Koordination und Kollaboration von verteilten Projektteams genutzt.

8. Modelle Guter Agiler Projektarbeit

Manuel Nicklich, Judith Neumer, Christian Wille

Aus den in der Praxisanalyse des Projekts diGAP erhobenen Daten haben sich Herausforderungen und Gestaltungsanforderungen für Gute Agile Projektarbeit ergeben. Die empirischen Ergebnisse zur Belastungssituation wurden auf Workshops den Beschäftigten zurückgespiegelt. Dies ermöglichte es ihnen, selbst in Zusammenarbeit mit dem Forschungsteam Gestaltungsmaßnahmen zu erarbeiten. Neben den Fragen der Teamentwicklung und Qualifizierung spielt insbesondere die Gestaltung der Kundeninteraktion eine zentrale Rolle bei der Realisierung von Guter Agiler Projektarbeit.

Teamentwicklung

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 gibt es jedoch kaum konkrete Instrumente zur Etablierung und Stärkung des 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.

Qualifizierung für agile Projektarbeit

Unsere Untersuchungen zeigen, dass sowohl die Einführung agiler Methoden als auch die Durchführung von Schulungen nicht automa-

tisch die erfolgreiche Umsetzung Guter Agiler Projektarbeit garantieren. Eine unzureichende Qualifizierung und eine halbherzige Ausgestaltung der Methoden führen zu Belastungen anstatt zur Realisierung der Potenziale für die Beschäftigten. Hinzu tritt die Problematik, dass Führungskräfte durch unzureichendes Verständnis agile Prozesse bisweilen unterminieren. Insbesondere bereits existierende Strukturen und Auslegungen von Hierarchien, Rollen und Prozessen können einer erfolgreichen Implementierung agiler Methoden im Wege stehen. Es lässt sich festhalten: Formale Qualifizierung ist notwendig, aber nicht ausreichend. Die Qualifizierung muss in unterschiedlichen Richtungen stattfinden und unterstützt werden. Es genügt nicht, lediglich die Teams zu qualifizieren. Auch das Teamumfeld und das Management brauchen eine geteilte Vorstellung von Guter Agiler Arbeit.

Kundeninteraktion in agilen Projekten

Die Zusammenarbeit agiler Teams untereinander, mit nicht-agilen Teams und Bereichen sowie mit Kunden ist ein sensibler Aspekt agiler Projektarbeit. Nicht nur zu Beginn, sondern auch in laufenden Projekten tauchen oft unterschiedliche Vorstellungen von Agilität sowie Erwartungen an die agile Zusammenarbeit auf. Das gilt zumal, wenn Akteure mit unterschiedlichem Agilitätsgrad an einem Projekt beteiligt sind. Als besonders herausfordernd stellt sich die Zusammenarbeit mit Kunden dar. Was als zentraler Vorteil agilen Arbeitens beschrieben wird – der Kunde erhält frühzeitig Ergebnisse, mit unmittelbarem Nutzen

für ihn –, kann bei Fehlannahmen über Agilität zu einer Hürde werden. Werden die Voraussetzungen für die agile Zusammenarbeit nicht nach allen Seiten hin geklärt, gerät leicht die Arbeitsweise der agilen Teams unter Druck. Es kann dazu kommen, dass das agile Team explizit oder unter der Hand auf eine nicht-agile Arbeitsweise umschwenkt. Der Gestaltung der Interaktion mit Kunden muss daher besondere Aufmerksamkeit zuteilwerden.

8.1 Modell Dauerhafte Teamentwicklung zur Stärkung agiler Selbstorganisation

Gutes Agiles Arbeiten braucht gelungene Selbstorganisation auf Basis funktionierender Kommunikation und Kooperation. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass die arbeitsbezogenen Bedarfe aller Teammitglieder berücksichtigt und Einzelaufgaben funktional und effektiv integriert werden, dass adäquater formaler und informeller Austausch stattfindet und dass teamspezifische explizite und implizite Arbeitsnormen und -regeln etabliert werden, auf deren Basis Perspektivenwechsel stattfinden können, wechselseitiges Vertrauen entstehen kann und Verantwortung für die eigene und die Teamaufgabe übernommen werden kann. 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 dafür sowohl formale Kooperation und Kommunikation (beispielsweise in Meetings und Prozessbeschreibungen) als auch der informelle Austausch in laufenden Arbeitsprozessen 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.

Tragfähige und funktionale Kommunikation und Kooperation kommen jedoch nicht mit der Implementierung agiler Methoden im Paket, sondern müssen durch dauerhafte Teamentwicklung nachhaltig etabliert werden. 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.

In der agilen Projektorganisation nach Scrum ist 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, beispielsweise in Richtung des Kunden und

verschiedener Stakeholder. Wie jedes formale Modell 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 beispielsweise die Rollen des Scrum Masters oder des Product Owners durch unterschiedliche Personen unterschiedlich interpretiert und durch Rolleninhaber*innen unterschiedlich ausgefüllt werden. Dasselbe gilt für verschiedene Aufgaben und Besprechungsformate oder Artefakte, wie das Product Backlog oder das Sprint Backlog.

... relevante Aspekte auszubuchstabieren, die die Methode selbst offenlässt, beispielsweise 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“ (siehe Abbildung 8-1) vorgestellt, den agile Teams zur aktiven Arbeit an ihrer Teamentwicklung nutzen können.

Zur Teamentwicklung kommt ein agiles Team regelmäßig (mindestens einmal jährlich) zusammen und wendet mindestens zwei themenzentrierte Workshop-Formate aus dem „Baukasten Teamentwicklung“ an. 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.

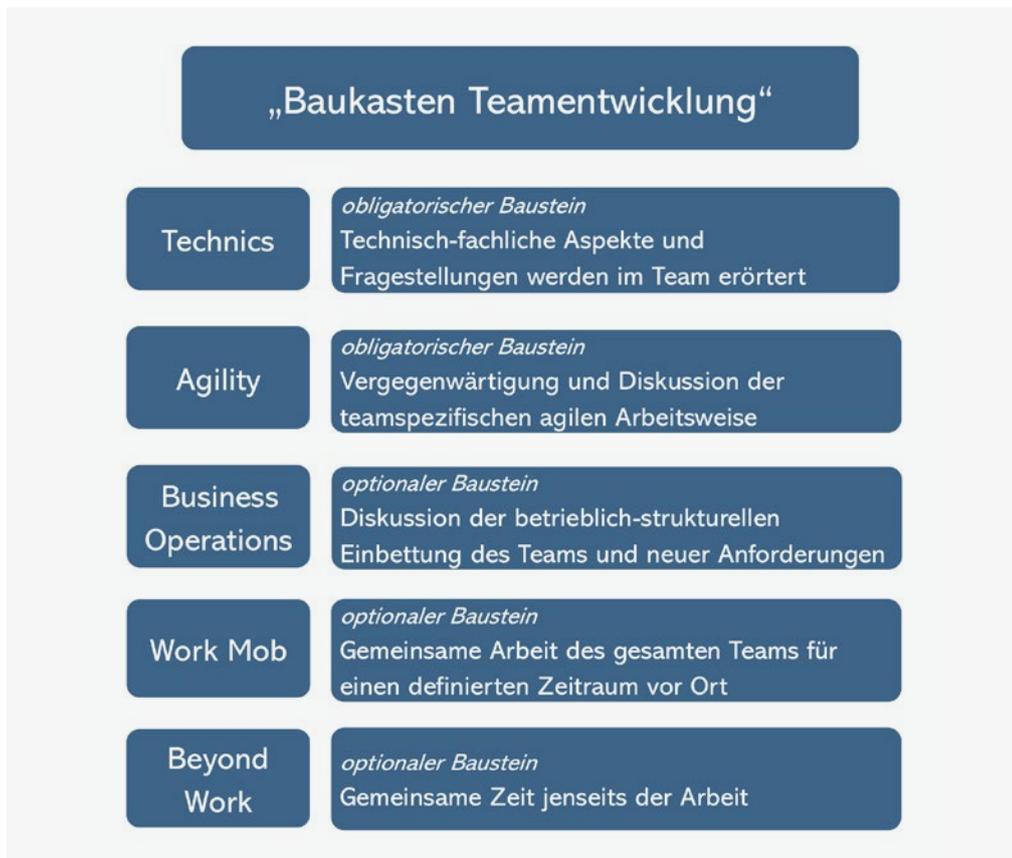


ABBILDUNG 8-1:
Baukasten
Teamentwicklung

Das Team bestimmt über die Zusammensetzung der Bausteine und die zeitlichen Abstände, in denen der Baukasten zum Einsatz kommt. Es schafft sich damit Gelegenheiten für direkte Interaktion und Austausch zwischen allen Mitgliedern sowie für gemeinsame Reflexion über agiles Arbeiten und stabilisiert so die agile Selbstorganisation. In bestimmten Situationen ist der Einsatz des Baukastens besonders angezeigt (z.B. neue Teammitglieder, veränderte technische/organisationale Rahmenbedingungen, Unzufriedenheit/Konflikte im Team, verteilte Teamstandorte).

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 Teambuilding-Maßnahmen, 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 ‚instandgesetzt‘ 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 zwölf 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 beispielsweise Produktmanager oder Führungskräfte, können vom Team bei Bedarf zur Diskussion spezifischer Inhalte zur Teilnahme eingeladen werden.

8.2 Modell Hospitation zur Qualifizierung für Gutes Agiles Arbeiten

Neben unzureichender Qualifizierung und halbherziger Ausgestaltung der Methoden gibt es in Organisationen mit mehreren Teams oftmals die Situation, dass nur in einzelnen ‚Inseln‘ die erfolgreiche Umsetzung agiler Ideen gelingt. 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 je nach Problemszenario auf unterschiedliche Art und Weise passieren: entweder durch ein „Über-die-Schulter-Schauen“ oder eine tatsächliche Mitarbeit in agilen Teams.

Gerade das auf Vertrauen, Selbstorganisation und Zusammenarbeit ausgerichtete agile Arbeiten macht einen unmittelbaren Erfahrungsaustausch im Team notwendig. Es scheint also ratsam, über die formale Qualifizierung hinauszugehen, um Gute Agile Projektarbeit zu realisieren. Eine Möglichkeit, dies zu tun, bietet das Hospitationsmodell (siehe Abbildung 8-2): 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. Zugleich wird die Möglichkeit geboten, sich problemspezifischen Rat einzuholen. Ein Vorteil bei der hier angedachten Form des Wissensaustauschs 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 Austauschverhältnis auf Augenhöhe erzeugt. Mit dem Modell können unterschiedliche Problemszenarien bearbeitet werden, von eher explorativen Ansätzen – etwa bei Neu-Einführung agiler Methoden – bis zur reaktiven Bearbeitung spezifischer Fragen.

Durch das Hospitationsmodell rückt die Übertragung von (implizitem) Wissen und die Qualifikation für Gute Agile Arbeit in den Fokus. Ziel ist es, durch Kurzaufenthalte (mindestens 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 voranzubringen. Ausgehend von Modellteams in der Organisation, die im Vorfeld identifiziert werden – z.B. durch den vorgestellten Selbstcheck –, soll eine Verbreitung Guter Agiler Arbeit 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 Teams unterstützt werden. Durch die Mitarbeit im konsequent agil arbeitenden Team werden die eigenen Aufgaben, Fähigkeiten und Potenziale reflektiert und in Beziehung zu agilen Methoden gesetzt. Gerade das gemeinsame Arbeiten stärkt das Verständnis der Rollen, Prozesse und Möglichkeiten agiler Projektmethoden.

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. Es lassen sich prinzipiell drei Prozessschritte differenzieren, in denen die Hospitation abläuft. Zur 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 das Team eine Sondierung vornehmen, ob das Hospitationsmodell für seine Situation geeignet ist. Die Eignung der Hospitation ist insbesondere mit zwei allgemeinen Problemszenarien verbunden. So eignet sich die Anwendung einerseits bei konkreten Problemlagen in schon agil arbeitenden Teams, wo es eine klare Zielstellung der Hospitation gibt. Es handelt sich demnach um eine reaktive Anwendung des Hospitationsmodells, 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 der Mitarbeit in agilen Teams erst aufgeworfen werden sollen, etwa bei der Neueinführung agiler Methoden. Solche Fragen können sein: Was wollen wir? Und auf was wollen wir hinarbeiten? Dabei sollte jedoch immer auch die Angemessenheit dieses voraussetzungsvollen Modells geprüft werden. Das heißt: Die Frage, ob es Alternativen gibt, mit denen man in kürzerer Zeit bzw. mit weniger Aufwand zum Ziel kommen kann (etwa informelle Gespräche zur Problemlösung), muss immer Teil der ersten Prozessphase sein. Dabei ist die Bezugnahme auf bzw. die Integration in bereits bestehende Maßnahmen im Unternehmen unerlässlich (etwa agile Transformationsprogramme unter Einbezug von Coaches).

Die erste Phase stellt eine hochsensible Periode dar. Die Auswahl des Teams, das das gute Beispiel repräsentiert 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, Ausbleiben von Gruppendruck sowie keine Mehrarbeit (siehe Kapitel 5 in diesem Band). Nach dieser Auswahl kann die Hospitation bei dem Team, welches die Kriterien erfüllt, beginnen. Allerdings ist nicht nur die Frage, welches Team an der Hospitation beteiligt ist, von Bedeutung, sondern auch die konkrete Wahl der hospitierenden 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, über die die Hospitation stattfinden soll. Dies kann eine Woche sein, sich aber auch über einen ganzen Sprint erstrecken, wobei die Hospitationszeit nicht 100 Prozent der Arbeitszeit ausmachen muss. Denn insbesondere bei bestimmten Rollen (etwa 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? Wird ihr oder ihm 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.

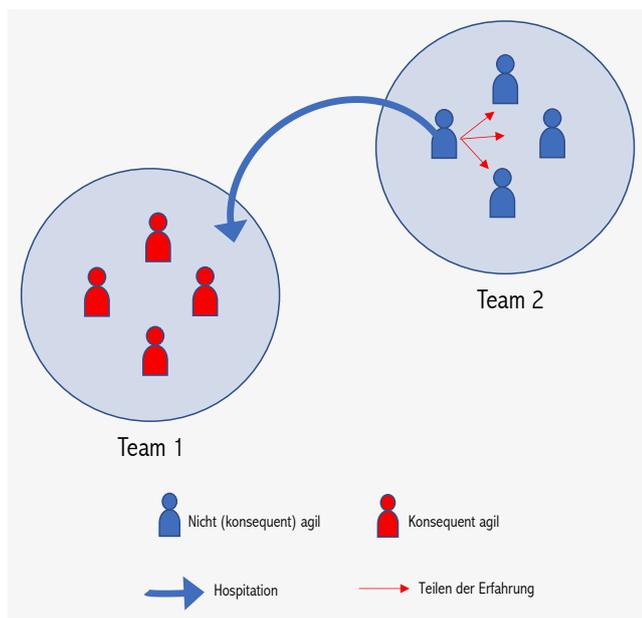
In allen Fällen muss jedoch Vertraulichkeit sichergestellt werden. Da die Hospitant*innen als „Externe“ in ein anderes Team kommen, sollte der oder Hospitierende einen Hospitationsvertrag oder eine entsprechende Vereinbarung unterzeichnen, der oder die auch eine Vertrauensklauseel beinhaltet. Es sollten demnach keine kritischen Informationen nach außen dringen, wie etwa Daten zu Leistungen der Teammitglieder oder andere schützenswerte Informationen.

Phase III Reflexion:

Die Personen, die an der Hospitation teilgenommen haben, fungieren schließlich als Multiplikatoren. Damit diese Multiplikation gelingt, ist eine Reflexionsphase notwendig. Ein Bestandteil der Sicherung und des Transfers des Wissens 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, 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. Der Workshop übermittelt den anderen Teammitgliedern einen ersten Eindruck und bietet die Möglichkeit, über die Sinnhaftigkeit neuer Praktiken im eigenen Kontext zu diskutieren. Alternativ kann der oder die Hospitierende weiterhin an den Retrospektiven des eigenen Teams teilnehmen und in Echtzeit die Erfahrungen in die Verbesserung der eigenen Prozesse einfließen lassen.

ABBILDUNG 8-2
Hospitationsmodell



8.3 Modell Gestaltung der Kundeninteraktion

Als typische Probleme bei der Zusammenarbeit mit Kunden beschreiben agile Teams, dass Kunden sich „sprunghaft“ verhalten, statt „sachgetrieben“ zusammenzuarbeiten, oder dass sie ihre Rolle in einer Weise auslegen, die nicht mit der Arbeitsweise des Teams kompatibel ist – z.B. in die Teamplanung hineinregieren und damit die Selbstorganisation des Teams untergraben. Das kann so weit gehen, dass sich der Kunde gegenüber dem agilen Team in der Rolle einer (klassischen) Projektleitung sieht und versucht, das Team direkt zu steuern. Er will beispielsweise wissen, wer gerade an einer Aufgabe arbeitet, um hier ‚nachzusteuern‘.

Eine im agilen Sinne fruchtbare Kundeninteraktion muss deshalb aktiv durch das Team und die Organisation hergestellt und gestaltet werden. Für das Team ist es notwendig, den Sprintzeitraum realistisch zu planen und während des Sprints dann fokussiert und ohne Überlastung arbeiten zu können. Es muss die unterschiedlichen Perspektiven und Geschwindigkeiten von Kunden, Stakeholdern und Nutzer*innen immer wieder ‚einholen‘, um das eigene Vorgehen und die eigenen Kapazitäten zu planen und anzupassen.

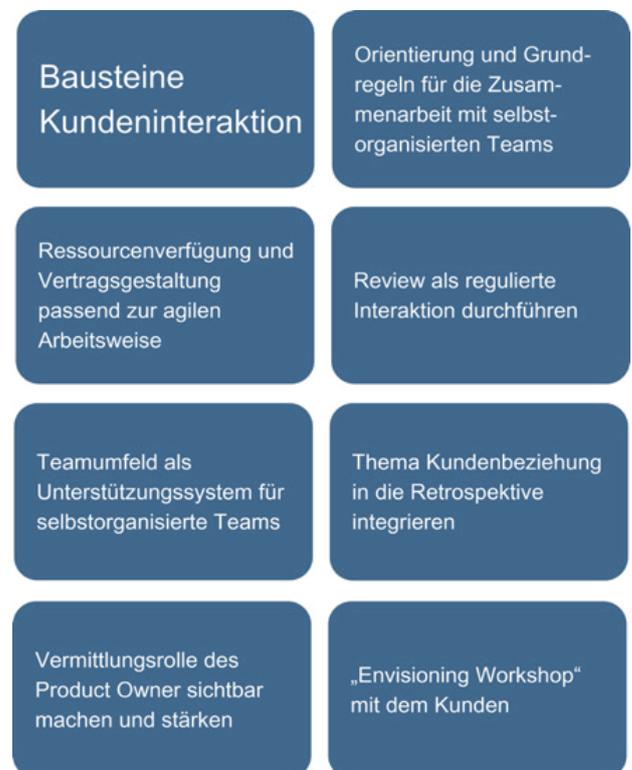
Dafür wird ein „Zusammenarbeitsmodell“ mit dem Kunden vorgeschlagen (siehe Abbildung 8-3). Aufgrund der abhängigen Stellung des Teams zwischen den Kunden und dem durch die Organisation gesetztem Rahmen ist es notwendig, dass dieses Modell von den Führungskräften und dem Teamumfeld unterstützt wird. Es stellt einen Gestaltungsvorschlag für die Kundenschnittstelle dar und ist dem konkreten Aushandeln der Kundeninteraktion vorgeschaltet. Mithilfe der folgenden Bausteine sollen die für die Kundenzusammenarbeit kritischen Punkte identifiziert und Unterstützung durch das Management und das Teamumfeld organisiert werden. Es werden, ansetzend an Formaten des Frameworks Scrum, Gestaltungsvorschläge gemacht.

Projekt aufsetzen: Vertragsgestaltung und Ressourcenausstattung müssen zur agilen Arbeitsweise passen

Agile Teams müssen Aufgaben und Aufwände im Projektverlauf anpassen können, um ein nachhaltiges Tempo zu entwickeln. Die Verträge und die Projektausstattung (verfügbare Zeit, Budget, Teamgröße) müssen dies von vornherein ermöglichen. Die Projekt- und Budgetverantwortlichen müssen sich daher beim Aufsetzen des Projekts – bei der Angebotserstellung, Vertragsgestaltung und Kalkulation – gegenseitig abstimmen und realistische Kalkulationen zugrunde legen. Diese Ressourcenplanung muss vom strategischen Management getragen werden. Sie erfordert ggf. auf übergreifenden Steuerungsebenen Anpassungen, z.B. bei den Kennziffern, der Budgetplanung, Freigabeprozessen oder dem Controlling.

Die Teams sollten in die Planung des Projektrahmens einbezogen werden und sind an der Releaseplanung mit einer ersten Aufwandsschätzung zu beteiligen. Alle Kalkulationen, die nicht auf Schätzungen des Teams beruhen, sollten frühestmöglich mit Schätzungen des Teams zusammengebracht werden.

ABBILDUNG 8-3:
Modell zur Gestaltung der Kundeninteraktion



Viele Teams stoßen auf das Problem, dass sie in den Grenzen der Fixplanung agil arbeiten sollen, das heißt, die Verträge sehen die Erstellung eines Produkts mit bestimmten Anforderungen in einem festgelegten Zeitraum, zumeist über mehrere Meilensteine, vor. Seitens des Vertriebs sollten möglichst agile Verträge aufgesetzt bzw. ‚agile Festpreise‘ vereinbart werden, die sich an dem iterativen Vorgehen orientieren. Wenn Verträge einen festen Preis und zeitliche Fixpunkte vorsehen, müssen die Ziele/Leistungsumfänge justierbar sein (‚dynamischer Scope‘). Eine Alternative sind Verträge, in denen der Kunde die Ziele zunächst nur annäherungsweise beschreibt und ein pauschales Angebot (‚T-Shirt-Größen‘) erhält, das im Projektverlauf dann nach Bedarf zugeschnitten und umgesetzt wird.

Teamumfeld als Unterstützungssystem auf selbstorganisierte Teams ausrichten

Ein Verständnis der agilen Arbeitsweise des Teams und eine enge Abstimmung mit dem Product Owner/Team ist besonders wichtig bei Projekt- oder Produktmanager*innen, bei Vertriebsrepräsentant*innen (Sales Manager) und bei Rechtsexpert*innen sowie Qualitätsmanager*innen, die an der Angebotserstellung beteiligt sind. Das Teamumfeld sollte als Unterstützungssystem auf die selbstorganisierten Teams ausgerichtet werden, indem Abstimmungen in einem Netzwerk gegenseitiger Beratung mit den agilen Teams und Expert*innen stattfinden. Hier können z.B. Budget- und Personalentscheidungen beraten, Schnittstellen und Prozesse zwischen Teams mit unterschiedlichem Agilitätsgrad angepasst werden und es kann geklärt werden, wie die Funktionsbereiche (wie HR, Finanzen, Qualifizierung) das Team unterstützen können.

Nicht-agile Bereiche können möglicherweise ihre eigene Arbeitsweise nicht grundsätzlich ändern, aber die Form der Zusammenarbeit mit den agilen Teams anpassen, sei es, indem sie Puffer aufbauen, um die Bedarfe agiler Teams zu decken, sei es, indem sie zeitweise beratende Personen in die agilen Teams ‚einbetten‘.

Vermittlungsrolle des Product Owners stärken

Der Product Owner (PO) muss die Wünsche des Kunden aktiv ‚managen‘ können, mit Unterstützung des Scrum Masters (SM) dem Team den Rücken freihalten und Eingriffe des Kunden in den Sprint ‚abpuffern‘ können. Der PO braucht dazu eine ‚Grenzsetzungskompetenz‘, die auf allen Führungsebenen als Teil seiner Rolle anerkannt ist. Gegenüber dem Kunden muss er klar definieren, wie die Schnittstelle zum Team gestaltet ist: welche Beteiligungsmöglichkeiten der Kunde hat und wo die Selbstorganisation des Teams beginnt.

In der diGAP-Forschung hat sich gezeigt, dass die Vermittlungsrolle des PO mit erheblichen Belastungen verbunden ist, oft bereits in der Initialisierungsphase eines Projekts. Durch Führungskräfte ist deshalb sicherzustellen, dass der PO über seine Zeitressourcen voll verfügen kann (z.B. bestimmte Zeiten für Kunden und Team reservieren). In der Organisation sollten für den PO Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und zur Entlastung geschaffen werden, etwa durch PO-‚Pairing‘ (gegenseitige Begleitung zweier PO bei Problemen im Projekt), kollegiale Beratung in der Community of Practice oder Hospitation in Good-Practice-Teams (siehe das Hospitationsmodell im obigen Abschnitt).

Orientierung und Grundregeln für die Zusammenarbeit mit selbstorganisierten Teams („Rechte und Pflichten“)

Eine wichtige Regel in der Zusammenarbeit mit agilen Teams ist der ‚Schutzraum Sprint‘. Er sorgt dafür, dass die Sprint-Planung ohne Eingriffe oder Druck von außen und am wirklichen Arbeitsfortschritt entlang erfolgt. Nur so kann es zu einer ‚gangbaren Durchschnittsbelastung‘ (keine regelmäßigen Überstunden) kommen und eine realistische Zeitplanung entwickelt werden, die Unwägbarkeiten einbezieht und Raum für kreative Lösungen lässt.

Der PO muss die Beziehung zum Kunden entsprechend gestalten und – ggf. mit Unterstützung durch den SM – Einspruch erheben, wenn ein Kunde Deadlines setzt oder über detaillierte Zeit-/Aufgabenumfänge steuern will. Das Team muss mithilfe des SM sicherstellen, dass die Schätzungen von allen Teammitgliedern durchgeführt werden und alle von den Ergebnissen überzeugt sind. Es ist darauf zu achten, dass Kooperation nicht mit Gruppendruck verwechselt wird und kein Teammitglied gedrängt wird, mehr zu versprechen, als im Sprint tatsächlich zu schaffen ist.

Der PO sollte in Richtung Kunde und Team so agieren, dass Veränderungen als ‚normal‘ begriffen werden können. Er begleitet den Kunden bei Veränderungswünschen und bringt ihn beim Review mit dem Team zusammen. Das Team hat ein ‚Recht auf Korrektur der Planung‘, wenn sich z.B. Schätzungen als falsch erweisen – dann erfolgt eine Anpassung der Planung (z.B. werden Aufgaben für den nächsten Sprint zurückgestellt). Der PO muss dies in Richtung Kunde kommunizieren und mit ihm Veränderungen im Zeit- und Kostenrahmen erörtern. Im Team sollten jederzeit Backlog Refinements (Schätzklausuren) zur Aktualisierung der Schätzungen stattfinden können, ggf. zusammen mit ausgewählten Stakeholdern, um sich über die folgenden Schritte verständigen zu können.

Um den Kunden an die Regeln heranzuführen, kann es sinnvoll sein, dass der PO dem Kunden einen (externen) Coach als Begleitung vorschlägt. Seine Aufgabe ist es, beim Kunden Vorschläge zu machen, wie die Vorgehensweise des Kunden und des Teams besser miteinander verbunden werden können.

Review als regulierte Integration durchführen

Das Team hat im Review Gelegenheit, zu zeigen, ‚was es tut‘, Fragen und Vorschläge anzubringen und Orientierung für die nächsten Schritte zu erhalten. Soweit möglich, sollten Stakeholder in das Review eingebunden werden. Ziel ist, dass das Team ungefiltert Informationen, Rückmeldung und Verbesserungsvorschläge erhält und seinerseits Transparenz über die Arbeitsfortschritte herstellen und Klärungsbedarf adressieren kann.

Im Review nimmt der PO die Ergebnisse des Teams ab oder weist sie zurück. Sie werden damit gegenüber Kunden bzw. Stakeholdern vertreten. Verantwortlich dafür ist das Team als Ganzes. Der PO sollte mit dem Kunden von vornherein klären, dass keine Einzelverantwortlichkeiten oder individuellen Arbeitsleistungen thematisiert werden. Der SM muss dies ggf. als Moderator des Reviews sicherstellen.

Retrospektive öffnen für das Thema Kundenbeziehung

In der Retrospektive reflektiert das Team Hindernisse und Verbesserungspotenziale und organisiert so den eigenen Lernprozess. Hier sollten systematisch Fragen der Arbeitsqualität – wie die Belastungssituation, die Teamkommunikation und die Unterstützung durch die Organisation – thematisiert werden. Dabei sollte auch der Bewertung der Kundenbeziehung Raum gegeben werden, ansetzend an der Frage, welche Hindernisse sich ggf. aus der Ambivalenz der Kundenstellung (möglichst direkter Einbezug, ohne die Selbstorganisation zu unterhöheln) ergeben. An folgenden Fragen kann dabei angesetzt werden:

- Ist die Kundeninteraktion so gestaltet, dass die Anforderungen und die Entwicklungsrichtung klar werden?
- Inwiefern gerät die Planung und Selbstorganisation unter Druck von Seiten des Kunden?
- Wie kann die Kundeninteraktion so verbessert werden, dass Feedback und Orientierung im Mittelpunkt stehen?

Ein Format mit dem Kunden: „Envisioning Workshop“

Der Envisioning Workshop (mit PO, Team, Kunde und ggf. weiteren Stakeholdern) erweitert das Format der Anforderungswshops. Es geht nicht nur um das Was – die inhaltliche Seite der Anforderungen –, sondern auch um das Wie – Anforderungen an die Zusammenarbeit und gegenseitige Erwartungen. In Richtung Kunde soll deutlich werden, wie die Zusammenarbeit auf Regeln und Feedback gestützt gestaltet werden kann. Für das Team soll Klarheit über die Vorstellungen des Kunden und das Gesamtbild (Vision) des Projekts entstehen. Besonders zu Projektbeginn und in kritischen Phasen sollen so die Wünsche des Kunden und die Perspektive des Teams auf ein nachhaltiges Arbeiten zusammengebracht werden.



**Gute Agile Arbeit
skalieren**

9. Skalierungsmodell für Gute Agile Projektarbeit

Marcel Will (9.1–9.3, 9.6), Christian Wille (9.4–9.5, 9.6)

9.1 Einleitung

Immer mehr Organisationen stehen vor der Herausforderung, angemessen auf die Digitalisierung und die dazugehörige Komplexität und Schnelligkeit, aber auch Disruption durch neue Geschäftsmodelle zu reagieren, und kommen zu der Einsicht, dass die bewährten Methoden häufig nicht mehr den Anforderungen des Marktes und der Kunden gerecht werden. Durch die Digitalisierungsprozesse verändert sich die Dynamik der Agilität eines Unternehmens. Als Reaktion darauf wird häufig eine interne Digitalisierung vorangetrieben und die Organisation fokussiert sich mehr auf Maßnahmen zur Steigerung der Agilität des Unternehmens.¹⁶

Aufgrund der Digitalisierung verändern sich die Herausforderungen für die Unternehmen stetig. Dadurch sind immer wieder Experimente oder Pilotprojekte in den Unternehmen im Zusammenhang mit Agilität nötig. Das bedeutet, es gibt oftmals noch keine umfassenden agilen Strukturen in den Organisationen. Dieser Status hat zur Folge, dass agile Teams oftmals mit Widersprüchen und zum Teil gegensätzlichen Anforderungen zu kämpfen haben. Diese Widersprüche müssen von den agil Arbeitenden kompensiert werden und können zu hohen Belastungen führen. Agile Teams müssen sich selbst organisieren, über (vor allem zeitliche) Ressourcen verfügen können – oft sind in der Organisation die Rahmenbedingungen aber nicht darauf ausgerichtet, Agilität entsprechend zu gestalten. Die Potenziale der agilen Projektarbeit sollten genutzt werden, ohne die Teams durch Belastungen oder Widersprüche einzuengen. Allerdings ist dazu noch erheblicher Aufwand zu betreiben.

Angesichts dieser Risiken besteht das Ziel von diGAP darin zu untersuchen, wie Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt ermöglicht werden und mit welchen praxistauglichen Modellen und Methoden dies unterstützt werden kann. Ein wichtiger Bestandteil des Projekts ist das [Skalierungskonzept](#). Es vereint die vielfältigen Erfahrungen und Ergebnisse des Verbundprojektes und bietet Hilfestellungen auf dem Weg zu Guter Agiler Projektarbeit. Ziel des Konzepts ist es, Interessierten anhand von 18 Schlüsselfaktoren wichtige Handlungsempfehlungen an die Hand zu geben.

9.2 Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen

Als einer der weltweit führenden herstellerübergreifenden Digitaldienstleister begleitet T-Systems seine Kunden auf dem Weg der Digitalisierung. Als Unternehmen bietet T-Systems integrierte Lösungen für Geschäftskunden. Bei der Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom kommt alles aus einer Hand: vom sicheren Betrieb der Bestandssysteme und klassischen IT- und Telekommunikations-Services bis hin zur Transformation in die Cloud

¹⁶ Siehe Dominic Lindner (2017): Agilität – Voraussetzung oder Folge der Digitalisierung? <https://agile-unternehmen.de/agilitaet-voraussetzung-folge-digitalisierung>

einschließlich internationaler Netze, von der bedarfsgerechten Bereitstellung von Infrastruktur, Plattformen und Software bis hin zu neuen Geschäftsmodellen und Innovationsprojekten im Internet der Dinge. Grundlage dafür sind die globale Reichweite für Festnetz und Mobilfunk, hochsichere Rechenzentren, ein umfassendes Cloud-Ökosystem mit standardisierten Plattformen und weltweiten Partnerschaften sowie höchste Sicherheit.

Für das Unternehmen ist Agilität ein wichtiger Baustein zu mehr Wettbewerbsfähigkeit, Kundenorientierung und Erfolg auch in der Zukunft. Der ‚Agile Performer Index 3‘ weist nach, dass agile Organisationen im Schnitt 2,7-mal erfolgreicher sind als ‚klassische‘ Organisationen (https://www.goetzpartners.com/uploads/tx_gp/2017_goetzpartners_Agile_Performer_Index.pdf). Die Kunden erwarten mehr Flexibilität und Geschwindigkeit bei gleichbleibender oder höherer Qualität der Produkte. Für T-Systems wie auch für viele andere Unternehmen ist Agilität der Schlüssel, um die Organisation auch in Zukunft stark und erfolgreich am Markt positionieren zu können und Innovationen voranzutreiben.

Um auf die komplexen Herausforderungen des Wettbewerbs, der fortschreitenden Digitalisierung und sich ändernde Kundenbedürfnisse reagieren zu können, hat das Management von T-Systems einen umfassenden Transformationsprozess initiiert, der auch eine agile Transformation beinhaltet. Die Ansätze der agilen bzw. flexiblen Organisation, agiler Methoden und Leadership-Prinzipien unterstützen das Ziel. Die Komplexität eines solchen Transformationsprozesses ist nicht zu unterschätzen. Auch wenn es auf den ersten Blick scheint, als ob sich nur eine Formalität ändert, sind die Auswirkungen auf die Organisation doch viel gravierender. Ein agiler Transformationsprozess umfasst mehrere Ebenen, die sich wechselseitig beeinflussen und nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. In diesem Zusammenhang ist das beschriebene Skalierungskonzept ein Baustein für Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt.

Die Befragungen im Rahmen von diGAP innerhalb der T-Systems haben aufgezeigt: Je mehr jemand agil arbeitet, desto höher sind die Möglichkeiten zu selbstbestimmtem Arbeiten und desto geringer ist die Arbeitsbelastung. Damit Projektteams ihr volles Potenzial entfalten können, sind Voraussetzungen in der Organisation zu schaffen, die durch das Skalierungskonzept systematisiert werden.

9.3 Das Skalierungskonzept für Gute Agile Projektarbeit in der digitalen Welt

Das Skalierungskonzept dient der Diffusion der von den Projektpartnern erarbeiteten Prototypen, Konzepte, Manuals und Tools über die Pilotbereiche hinaus. Es zeigt auf, welche Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Implementierung und kontinuierliche Umsetzung Guter Agiler Projektarbeit empfehlenswert sind. Da agile Arbeitsmethoden viele Einflussfaktoren haben, kommen diese in unterschiedlicher Ausprägung zur Anwendung.

Die 18 Schlüsselfaktoren sind an das Baukastenprinzip angelehnt. Das bedeutet, sie können in Kombination, aber auch einzeln verwendet werden und erfüllen dabei die Zielstellung der Guten Agilen Projektarbeit. Um die Umsetzung in der Organisation zu unterstützen, sind die Schlüsselfaktoren durch Beschreibungen näher definiert und mit entsprechenden Handlungsempfehlungen versehen.

Wie bereits in der frühen Phase von diGAP erkannt wurde, gibt es eine Vielfalt an agilen, hybriden und klassischen (meist nicht-agilen) Arbeitsmethoden. Hybride Formen sind Projekte, die sowohl klassisch als auch agil durchgeführt werden. Einer der Hintergründe dafür ist, dass die Rahmenbedingungen für eine rein agile Durchführung nicht gegeben sind, da dies die organisatorischen Rahmenbedingungen nicht zulassen oder das Projekt nicht die Voraussetzungen erfüllt.

9.3.1 Die Dimensionen des Skalierungskonzepts

Ein Eisberg besteht aus zwei Teilen – dem Teil unterhalb des Wassers und dem Teil oberhalb des Wassers. Übertragen auf die Organisation symbolisiert der untere Teil des Eisbergs die Kulturebene der Organisation. Mit bloßem Auge kann man die Größe und die Tiefe nicht ausmachen und doch spiegelt dieser Teil wider, welche Prinzipien und Werte in der Organisation gelebt werden. Diese Kulturebene ist das Fundament für die Arbeitsebene. Der Teil oberhalb des Wassers ist die Arbeitsebene. Dazu gehören die Rahmenbedingungen und Rahmenwerke, die ein agiles Arbeiten im Unternehmen ermöglichen, aber auch die Praktiken des agilen Arbeitens, etwa bei Nutzung von Scrum (Retrospektiven und Reviews).

Das Bild des ‚agilen Eisbergs‘ passt zu den Erkenntnissen aus dem Verbundprojekt. Hier wurden für das Grundgerüst des Skalierungskonzeptes drei Dimensionen identifiziert: agiles Mindset, Rahmenbedingungen und agiles Arbeiten (Abbildung 9-1).

Analog zur Kulturebene einer Organisation beschreibt das Mindset die Werte und die allgemein gültigen Prinzipien. Wird vom agilen Mindset gesprochen, wird häufig auf die veränderten Prinzipien der Führung und damit auch der Kultur verwiesen. Dazu gehören auch Prinzipien der Feedbackkultur oder der lernenden Organisation.

Aus Perspektive von T-Systems war der notwendige Kulturwandel eine der größten Herausforderungen. Da sich das agile Arbeiten grundlegend vom klassischen Arbeiten unterscheidet, erfordert es ein Umdenken in den Köpfen der betroffenen Mitarbeiter*innen und Führungskräfte. Doch um eine Gedankenstruktur anzupassen und zu erneuern, braucht es Zeit. Die Entwicklung des richtigen Mindsets ist eine essenzielle Komponente für das agile Arbeiten.

Die zweite Dimension schafft die Grundlagen für agile Teams in einer Organisation. Die Rahmenbedingungen sind das Bindeglied zwischen dem agilen Mindset und dem täglichen agilen Arbeiten in einem Unternehmen. Dazu gehören unter anderem die Unterstützung bei der Einführung der agilen Frameworks, die Analyse und Weiterentwicklung der Governance sowie die Vereinbarungen mit den Mitbestimmungsgremien. Im Fokus sind somit die inhaltlichen und strukturellen Themen.

Agiles Arbeiten ist die dritte Dimension. Sie beinhaltet vor allem die Umsetzung der agilen Methoden und entsprechenden agilen Frameworks. Je nach Methodik bringen die Frameworks auch neue Rollen für Beschäftigte und Führungskräfte (Scrum) und basieren auf Prinzipien, die bis dato nicht Teil der („klassischen“) Arbeitsweise gewesen sind. Beispiel hierfür ist die Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme der Teams. Durch agiles Mindset gilt es ein neues Wertebewusstsein zu schaffen, in das diese neuen Arbeitsprinzipien integriert sind. Zudem sind die agilen Teams durch entsprechende Qualifizierungen auf die neuen Rollen vorzubereiten.

„EIN AGILES MINDSET, DIE KONSEQUENTE ANWENDUNG DER METHODEN UND DIE BESTMÖGLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE AGILEN TEAMS MACHEN AUS AGILER ARBEIT GUTE AGILE ARBEIT.“

Die Dimensionen sind jedoch nicht losgelöst voneinander zu betrachten, da sie wie Zahnräder interagieren. Trotz der Gleichwertigkeit und Gleichberechtigung der Dimensionen



Das [Skalierungskonzept für Gute Agile Projektarbeit](#) sowie weitere Informationen dazu sind auf der [Projekt-homepage](#) zu finden.

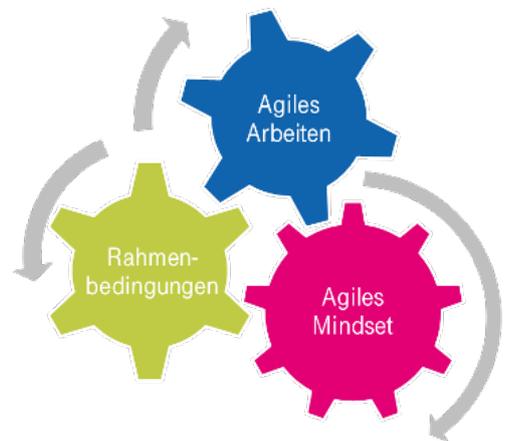


ABBILDUNG 9-1:
3 Ebenen des Skalierungskonzepts (eigene Darstellung)

kommt dem agilen Mindset eine gesonderte Rolle zu, denn es schafft die Basis, es ist der entscheidende Unterschied zwischen dem tatsächlichen ‚Agilsein‘ und dem bloßen ‚agilen Arbeiten‘. Zu einem gewissen Grad ist es möglich, Agilität durch das agile Arbeiten und die Rahmenbedingungen einzuführen, doch die Basis ist das agile Mindset, das idealerweise parallel zu der Einführung kultiviert wird. Denn je ausgeprägter das agile Mindset der Belegschaft ist, desto agiler ist die Kultur und damit die Organisation selbst. Die Rahmenbedingungen setzen daran an und schaffen, wie der Name schon sagt, den Rahmen für das agile Arbeiten in der Organisation.

9.3.2 Warum ist das Skalierungskonzept entwickelt worden?

Das Skalierungskonzept ist entwickelt worden, um Schlüsselfaktoren für Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt näher zu definieren. Es basiert auf Daten aus Befragungen der T-Systems-Beschäftigten mit dem Ziel, eine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf weitere Unternehmen zu ermöglichen und somit eine anwendungsfreundliche Struktur zu schaffen. Die Anwendung von agilen Projektmanagementansätzen erstreckt sich mittlerweile weit über den IT- und ICT-Bereich hinaus und so werden agile Methoden beispielsweise auch im produzierenden Gewerbe zunehmend wichtiger.

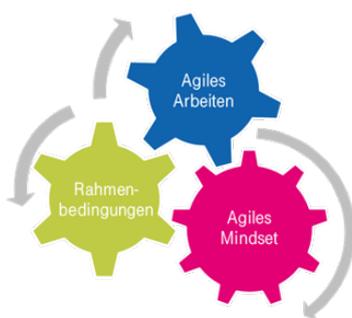
9.3.3 Wie ist das Skalierungskonzept entstanden?

T-Systems war für das Teilvorhaben „Entwicklung und Praxistest zur Skalierung Guter Agiler Projektarbeit“ verantwortlich. Das Skalierungskonzept wurde in Kooperation mit den Verbundpartnern ver.di, ISF München, Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg (FAU), Universität Hohenheim und Improv GmbH entwickelt. Die aus den ersten empirischen Ergebnissen – aus Befragungen und Analysen – abgeleiteten Handlungsempfehlungen wurden mit den Pilotteams abgestimmt und im weiteren Verlauf der Studie überprüft, um die richtigen Maßnahmen zu gestalten. Auf Basis dieser Erfahrungen wurde anschließend ein Konzept für Gute Agile Projektarbeit entwickelt, das im Nachgang für alle T-Systems-Bereiche und für weitere Unternehmen zur Verfügung stehen wird.

In gemeinsamen Workshops der Verbundpartner wurden die wichtigsten Erkenntnisse und Problemstellungen aus den Ergebnissen der Arbeitspakete zusammengetragen. Aus der Diskussion heraus wurden die 18 Schlüsselfaktoren für Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt, auf denen das Skalierungskonzept basiert, erarbeitet (Abbildung 9-2). Die Schlüsselfaktoren dienen der Diffusion der erarbeiteten Prototypen, Konzepte, Manuals und Tools aus dem gesamten Verbundprojekt.

ABBILDUNG 9-2:
Schlüsselfaktoren für agile Skalierung (eigene Darstellung)

WELCHE SCHLÜSSELFAKTOREN SIND WICHTIG?



Die Diskussion im Projekt hat gezeigt, dass je nach Akteur bzw. Blickwinkel verschiedene Faktoren für eine agile Transformation wichtig sind. Darüber hinaus befindet sich jeder Akteur in einem ‚agilen Reifeprozess‘. Einige Personen sind noch am Anfang ihrer Transformation, manche andere vielleicht schon sehr weit. Darum haben wir versucht, das Skalierungskonzept so zu konzipieren, dass möglichst viele Personen mit den Schlüsselfaktoren arbeiten können.

9.3.4 Akteure im Skalierungskonzept

Welche Akteure sind maßgeblich beteiligt bei der Einführung und kontinuierlichen Umsetzung guter agiler Projektarbeit? Die konsolidierten Ergebnisse der Verbundpartner sind in Abbildung 9-3 zu sehen.

Im Zusammenhang mit dem Skalierungsmodell haben die Verbundpartner die Akteure in einem Unternehmen analysiert und herausgearbeitet, welche Personengruppen zu guter agiler Projektarbeit beitragen.

Hierfür wurden drei Ebenen beschrieben. Als Impulsgeber für die Skalierung, in der Mitte des Kreises, wurde vor allem das Top-Management identifiziert. Es entwickelt die strategische Vision und lenkt den Kurs des Unternehmens. Auch aus kultureller Sicht kommt dem Top-Management eine Vorbildfunktion zu. Ausgehend von diesem Akteur kann es zur Skalierung agilen Arbeitens in der Organisation kommen. An der tatsächlichen Umsetzung und Implementierung sind jene Personengruppen beteiligt, die regelmäßig mit den agilen Methoden arbeiten. Das sind vor allem die agilen Teams, die im Zentrum der agilen Arbeit stehen. Als eines der Prinzipien gilt die Kundenzentrierung des agilen Arbeitens – so sind auch die Kunden maßgeblich an der Umsetzung des agilen Arbeitens beteiligt. Ebenfalls ist das mittlere Management ein wichtiger Stakeholder für die Agilität im Unternehmen. Im Vergleich zum Top-Management ist das mittlere Management näher an den agilen Teams dran und beeinflusst die Freiheit bzw. Einengung der agilen Teams. Es ist herausgefordert, bestimmte Führungsaufgaben abzugeben und veränderte Führungsaufgaben wahrzunehmen.

Um diese maßgeblichen relevanten Akteure herum sind diverse Funktionen angeordnet, welche die Organisation bei der agilen Transformation begleiten, unterstützen oder beraten. Vor allem den agilen Coaches, den Querschnittsbereichen und den Mitbestimmungsgremien kommt die Aufgabe zu, die Vision zu begleiten, die Akteure bei der Umsetzung der guten agilen Arbeit zu unterstützen und bei Problemstellungen zu beraten.

Um diese maßgeblichen relevanten Akteure herum sind diverse Funktionen angeordnet, welche die Organisation bei der agilen Transformation begleiten, unterstützen oder beraten. Vor allem den agilen Coaches, den Querschnittsbereichen und den Mitbestimmungsgremien kommt die Aufgabe zu, die Vision zu begleiten, die Akteure bei der Umsetzung der guten agilen Arbeit zu unterstützen und bei Problemstellungen zu beraten.

9.3.5 Muss es immer agil sein?

Agile und klassische Vorgehensmodelle haben jeweils ihre Berechtigung in den spezifischen Anwendungsgebieten. Agiles Projektmanagement bietet sich vor allem in komplexen und dynamischen Umfeldern an, wo es häufig zu Änderungen der Anforderungen kommt, innovative Technologien entwickelt werden, der Markt von raschen Veränderungszyklen und daher kurzen Planungszyklen geprägt ist. In Bereichen mit diesen Einflussfaktoren ist eine agile Vorgehensweise mit inkrementellen (schrittweise erfolgenden), iterativen und adaptiven Ansätzen klar im Vorteil. In anderen Bereichen ist es nicht sinnvoll, die klassischen Vorgehensweisen durch agile Ansätze zu ersetzen. Doch auch wenn nicht in jeder Organisationseinheit agiles Arbeiten eingeführt wird, sind doch alle Organisationseinheiten mit dafür verantwortlich, dass es dem Unternehmen gelingt, die agilen Arbeitsmethoden so zu integrieren, dass agiles Arbeiten in den Bereichen, wo es von Vorteil ist, problemlos eingesetzt werden kann. So kann es für bestimmte Bereiche sinnvoll sein, selbst einzelne agile Prinzipien oder Instrumente in die tägliche Arbeit zu integrieren, um die unternehmensübergreifenden Prozesse zu verbessern oder um sich besser abzustimmen.

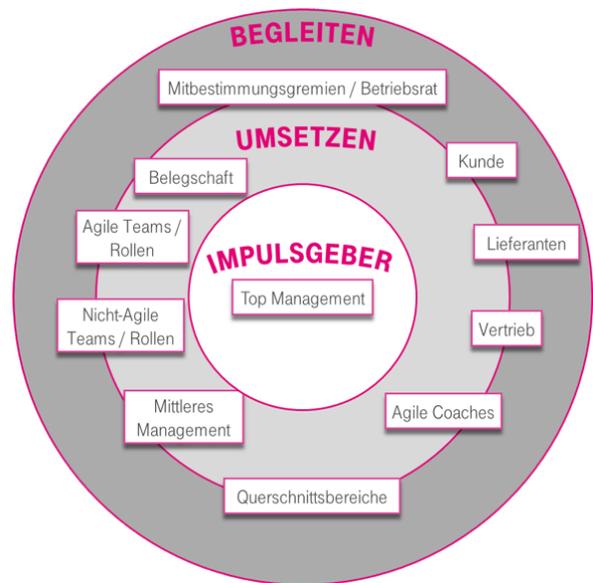


ABBILDUNG 9-3:
Akteure der Agilität
(eigene Darstellung)

9.3.6 Aufbau der Schlüsselfaktoren

Die 18 identifizierten Schlüsselfaktoren werden jeweils mit einer Beschreibung im Sinne von diGAP definiert, um eventuelle Missverständnisse zu vermeiden, und es werden Handlungsempfehlungen für jeden Faktor gegeben. Zusätzlich sind die verantwortlichen Akteure und die Stakeholder der jeweiligen Schlüsselfaktoren mit aufgeführt. Die Handlungsempfehlungen leiten sich aus den empirischen Ergebnissen – Befragung und Analyse – ab und wurden in einem iterativen Vorgehen erarbeitet. Sie wurden regelmäßig mit allen Projektpartnern des Teilvorhabens abgestimmt und überprüft, um die Maßnahmen praxisgerecht zu gestalten. Sowohl die Beschreibungen der Faktoren als auch die Handlungsempfehlungen sind Ergebnisse des gesamten Verbundprojektes. Aufgrund der unterschiedlichen Branchen und Rollen der Personen wurden sie allgemein formuliert.

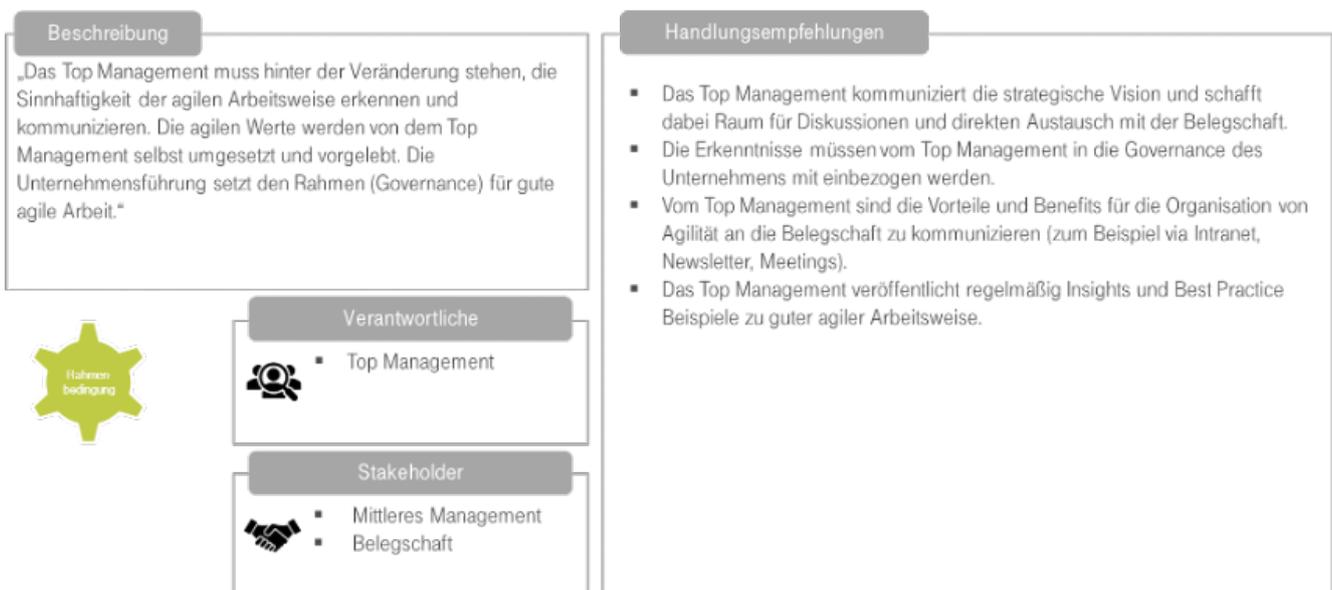
Jede Person, die sich mit agiler Arbeit beschäftigt, wird und muss für sich definieren, welche die individuellen Schlüsselfaktoren zu Guter Agiler Projektarbeit sind. Das Projekt ist zu dem Ergebnis gekommen, dass die von uns ausgewählten 18 Faktoren einen sehr großen Einfluss auf Gute Agile Projektarbeit haben.

Beispiel Business Purpose

Im Folgenden wird beispielhaft der Schlüsselfaktor „Business Purpose“ beschrieben. Nach dem Verständnis von diGAP umfasst der Business Purpose eines Unternehmens letztlich den Rahmen für die Umsetzung der Guten Agilen Arbeit. Als ‚verantwortlich‘ für den Business Purpose gilt das Top-Management, welches hinter der Veränderung stehen muss, indem es die Sinnhaftigkeit der agilen Arbeitsweise anerkennt und kommuniziert. Ebenso sollten die agilen Werte vom Top-Management vorgelebt werden. Es gilt ja als Impulsgeber für gesamte Belegschaft. So sind bei diesem Schlüsselfaktor die untere Führungsebene und die Belegschaft die ‚Stakeholder‘.

ABBILDUNG 9-4:
Schlüsselfaktor
Business Purpose
(eigene Darstellung)

BUSINESS PURPOSE



Der Schlüsselfaktor Business Purpose kann durch die folgenden Aktivitäten bearbeitet werden:

- Das Top-Management kommuniziert die strategische Vision und schafft dabei Raum für Diskussionen und direkten Austausch mit der Belegschaft.
- Die Erkenntnisse müssen vom Top-Management in die Governance des Unternehmens einbezogen werden.
- Vom Top-Management sind die Vorteile und Benefits von Agilität für die Organisation an die Belegschaft zu kommunizieren (zum Beispiel via Intranet, Newsletter, Meetings).
- Das Top-Management veröffentlicht regelmäßig Insights und Best-Practice-Beispiele zu Guter Agiler Arbeit.

Die Schlüsselfaktoren können den oben beschriebenen drei Dimensionen von Agilität (nach dem Verständnis von diGAP) zugeordnet werden, gekennzeichnet durch die Zahnräder (Abbildung 9-1). Der Business Purpose ist den Rahmenbedingungen für die Agilität in der Organisation zugeordnet.

Es ist nicht möglich, einen allgemein ‚wichtigsten‘ Schlüsselfaktor herauszustellen. Jede Person, die mit dem Konzept arbeiten möchte, muss ihre jeweilige Situation analysieren und die passenden Schlüsselfaktoren zu Rate ziehen. Steht man jedoch am Anfang der agilen Reise, sind die 18 Schlüsselfaktoren die wichtigsten Bausteine, die wir im Rahmen des Verbundprojekts gemeinsam identifiziert und definiert haben.

Nach der Einführung in das Skalierungskonzept soll zunächst im Rückblick auf die Ergebnisse der Projektforschung die Zielsetzung einer Skalierung Guter Agiler Arbeit reflektiert werden. Dann werden drei Zugänge zum Skalierungskonzept vorgestellt, unter der Prämisse, dass die agile Transformation als beteiligungsorientierter Prozess zu Guter Agiler Arbeit auf mehreren Ebenen zugleich gestaltet werden muss. Die Schlüsselfaktoren aus dem Skalierungskonzept werden genutzt, um Strukturen und Unterstützungsmöglichkeiten für Gute Agile Arbeit zu identifizieren.

9.4 Worum geht es bei der Skalierung aus der Sicht Guter Agiler Arbeit?

Die Forschung mit den diGAP-Pilotteams lenkte den Blick darauf, dass Belastungen für die agilen Projektmitarbeiter*innen oft an der Grenze der agilen Teams mit ihrer ‚Umwelt‘ entstehen. Etwa dann, wenn Akteure mit einem unterschiedlichen Agilitätsgrad aufeinandertreffen – z.B. bei der Zusammenarbeit agiler Rollen mit Führungsrollen oder bei der Kundenzusammenarbeit. Auch bestimmte Anforderungen der Organisation können Störmomente für agiles Arbeiten sein, etwa wenn Beschäftigte in mehreren Projekten parallel arbeiten sollen oder wenn überkommene Freigabeprozesse und Dokumentationsanforderungen den agil Arbeitenden erhebliche Zusatzaufwände abfordern.

Solche Bruchstellen in agilen Prozessen verweisen darauf, dass Gute Agile Arbeit gezielt von der Organisation unterstützt werden muss, um sich entfalten zu können. Bestehende Strukturen müssen verändert und Hindernisse in der Organisation abgebaut werden. Das ist die Stoßrichtung für das Skalierungskonzept aus der Sicht von diGAP: Es geht darum, Gute Agile Arbeit in der gesamten Organisation zu verankern, dafür Rahmenbedingungen zu schaffen, Unterstützung anzubieten sowie kulturelle Veränderungen anzustoßen.

Skalierung in diesem Sinn schreibt kein Modell einer ‚agilen Organisation‘ fest. Sie zielt auch nicht darauf, die Anzahl agiler Teams in einer Organisation zu multiplizieren oder

etablierte Strukturen durch agile Organisationsmodelle zu ‚ersetzen‘. Unseren Ergebnissen nach fallen Hierarchien oder nicht-agile Bereiche bei zunehmender ‚Agilisierung‘ nicht einfach weg, sondern eine Vielfalt von agilen, hybriden und nicht-agilen Arbeitsmethoden entwickelt sich.

Skalierung setzt vielmehr direkt an der Leitlinie für Gute Agile Arbeit an, die in der Projektforschung herausgearbeitet wurde: Agile Teams sollen Bedingungen vorfinden, in denen sie die agilen Werte und Prinzipien umsetzen können und über die notwendigen zeitlichen Ressourcen und Freiräume verfügen, damit sie ein nachhaltiges Arbeitstempo entwickeln und Belastungen abbauen können (siehe Kapitel 2 in diesem Band).

Im Skalierungskonzept geht es also einerseits darum, die Erkenntnisse zu Guter Agiler Arbeit in der Organisation zu verbreiten. Andererseits ist zu klären, was die oben beschriebenen Akteure tun können, damit Gute Agile Arbeit verankert wird.

Hier sollen insbesondere die notwendigen Weichenstellungen durch (Führungs-)Verantwortliche in der Organisation und die notwendige Unterstützung für die Teams betrachtet werden:

- Auf welche Rahmenbedingungen und Unterstützung können Teams und Beschäftigte für Gute Agile Arbeit zurückgreifen?
- Was ist in der Organisation zu verändern, damit Gute Agile Arbeit umgesetzt werden kann?
- Was muss das Management tun, damit die Strukturen entsprechend umgebaut werden?
- Was sind geeignete Prozesse und Formate, um ein entsprechendes Lernen in der Organisation zu fördern?

Das Skalierungskonzept wird umgesetzt, indem eine Reihe von Schlüsselfaktoren als besonders (‚umbau‘-)relevant erkannt und kombiniert werden. Da ein tragfähiger Rahmen für Gute Agile Arbeit erst durch die Wechselwirkung der Maßnahmen entsteht, ist auch bei der Kombination der Faktoren wieder eine Strategie für Gute Agile Arbeit gefragt.

Vor dem Hintergrund der diGAP-Forschungsergebnisse und der Begleitung von Mitbestimmungsakteuren¹⁷ lässt sich festhalten: Agilität heißt Beteiligung, erfolgversprechend ist ein Prozess, bei dem die Unternehmensführung, die Beschäftigten und die Interessenvertretungen gemeinsam die Transformation gestalten. Aus dieser Perspektive lassen sich die Schlüsselfaktoren des Skalierungskonzepts „bündeln“: Das strategische Management, das mittlere Management und das Teamumfeld, die ‚Change Agents‘ und Begleiter*innen (wie Expert*innen und Interessenvertreter*innen), haben jeweils verschiedene Möglichkeiten, Gute Agile Arbeit (die Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeit) zu unterstützen. Das soll im Folgenden an drei Zugängen gezeigt werden.

¹⁷ Jürgen Kriependorf war für den Gesamtbetriebsrat T-Systems eng in die Aktivitäten des Projekts diGAP und die Entwicklung des Skalierungskonzepts eingebunden. Ver.di hat Mitbestimmungsgremien bei der betriebspolitischen Gestaltung agiler Arbeit beraten, Workshops mit Interessenvertreter*innen, vor allem Betriebsräten, durchgeführt und in Zusammenarbeit mit diGAP den Leitfaden „Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung“ (Berlin 2020, <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/digap/++co++ab49eece-4f03-11ea-b334-001a4a160100>)

9.5 Drei Zugänge zur Skalierung

Governance: Umbau der Strukturen, Verantwortungsübergabe und Sicherung der Ressourcenverfügung für die agilen Teams

Um die Selbstorganisation agiler Teams zu stärken, ist eine strategische Orientierung nötig. Viel hängt davon ab, ob sich das Management für Gute Agile Arbeit einsetzt. Es ist Aufgabe und Verantwortung des Managements, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen.

Im Sinne des Business Purpose macht das Top-Management klar, worin der Wert der agilen Arbeitsweise besteht und was die Vision für diese ist. Es ist verantwortlich dafür, die

Governance des Unternehmens so anzupassen, dass Gute Agile Arbeit ermöglicht wird. Das Management muss Raum für Initiativen schaffen und dafür sorgen, dass Hindernisse für Gute Agile Arbeit in der Organisation abgebaut werden.

Ein entscheidender Schritt ist, dass auf allen Ebenen Prozesse der Verantwortungsübergabe angestoßen werden, wodurch den agilen Teams die notwendigen Freiräume, Befugnisse und Ressourcen übertragen werden und das entsprechende Vertrauen entgegengebracht wird. Die Übertragung von inhaltlichen, zeitlichen und finanziellen Entscheidungsbefugnissen sollte zwischen den Beteiligten (Top-Management, mittlere Führungsebene, Teams) abgestimmt, kommuniziert und durch Qualifizierung begleitet werden. Auch die bei den Führungskräften verbleibenden Aufgaben und Befugnisse sind zu klären und zu beschreiben. In den agilen Teams sollte regelmäßig reflektiert werden, inwieweit sie über die benötigten Fähigkeiten verfügen und entsprechende Entscheidungen treffen können. Auch für den ‚Rückkanal‘ – also wie Hindernisse ans Management zurückgemeldet werden können und wer für die Lösung verantwortlich ist – müssen transparente Verfahren geschaffen werden. Falls Fehlentwicklungen festgestellt werden, sind die Führungskräfte handlungspflichtig.

Die an einem nachhaltigen Arbeitsfortschritt (‚gangbare Durchschnittsbelastung‘) orientierte Planung des Teams darf nicht durch starre Kennziffern oder Unternehmensvorgaben ausgehebelt werden. Die Teams müssen die Arbeitsumfänge jederzeit anpassen können (haben ein ‚Recht auf Korrektur der Planung‘). Das Management muss die Governance-Leitlinien daraufhin überprüfen und ggf. weiterentwickeln. Wichtig ist insbesondere, dass auch die strategische Zielplanung sowie Steuerungsinstrumente wie Kennziffern, Zielvorgaben, Controlling und Reportingsysteme auf die agile Arbeitsweise abgestimmt werden. Hierbei sollten Führungskräfte, Teamvertreter*innen und agile Expert*innen hierarchieübergreifend eingebunden werden.

Wichtigstes Kriterium für die übergreifende Steuerung ist, dass die agilen Teams über die benötigten Ressourcen (Zeit, Personal) verfügen können. Den Teams wird die Verantwortung für die gesamte Planung des eigenen Vorgehens im Projekt übertragen. Die Teams führen im Zuge der Planung regelmäßige (Aufwands-)Schätzungen durch, an denen alle Teammitglieder teilnehmen. Sie müssen im Hinblick auf die notwendigen Planungs- und Schätzungskompetenzen qualifiziert werden. Die Team-Planung darf nicht ohne Zustimmung des Teams verändert werden. Das mittlere Management hat sicherzustellen, dass die geplanten Ressourcen über den definierten Zeitraum stets verfügbar sind und keine Ressourcen ohne Einverständnis des Teams abgezogen werden.

Teamumfeld/operative Ebene: nachhaltiges Tempo, Zusammenarbeitsmodelle, stabile Teams

Das mittlere Management und das Teamumfeld vermitteln zwischen der Steuerungsebene des Unternehmens, den Stakeholdern und der operativen Ebene der Teamarbeit. Ein Verständnis für Gute Agile Arbeit in den Teams und für die Möglichkeiten direkter Zusammenarbeit ist hier besonders wichtig, da die agilen Teams auf dieser Ebene wichtige ‚Infrastrukturen‘ für ihre Arbeit vorfinden.

Zentrale Richtschnur für Gute Agile Arbeit ist das nachhaltige Tempo – das bedeutet, die agilen Teams sind in der Lage, ohne Überlastung und Überstunden in einem gleichmäßigen Tempo zu arbeiten und Auftraggeber*innen und Nutzer*innen kontinuierlich einzubinden. Dafür sind auf Teamebene und durch unmittelbare (disziplinarische) Führungskräfte Vorkehrungen zu treffen: Die Beschäftigten arbeiten fokussiert in einem Projekt; im Team wird die Planung bei sich verändernden Bedingungen oder erhöhter Belastung kontinuierlich angepasst usw. Aber auch im Teamumfeld müssen Veränderungen vorangetrieben werden,

damit agiles Arbeiten durch Führungskräfte unterstützt und die Kooperation mit angrenzenden Bereichen erfolgreich gestaltet wird.

Bereits beim Aufsetzen agiler Projekte muss eine geeignete Ressourcenabschätzung stattfinden. Projekt- und Budgetverantwortliche müssen sich hierfür gegenseitig abstimmen und realistische Kalkulationen zugrunde legen, die möglichst früh mit Schätzungen des Teams zusammengebracht werden. Die Ressourcenplanung muss mit dem Vertrieb und den Kunden abgestimmt werden. Insbesondere die Vertragsgestaltung muss die agile Arbeitsweise berücksichtigen, indem möglichst Verträge abgeschlossen werden, die sich an dem iterativen Vorgehen orientieren.

Budget- und personalverantwortliche Führungskräfte sowie Fachexpert*innen aus angrenzenden Bereichen und den Querschnittsbereichen sollten ein Beratungsnetzwerk mit den agilen Teams bilden, um sich zum Unterstützungsbedarf und zur Anpassung der Prozesse und Schnittstellen abzustimmen. In diesem Setting können Modelle für die Zusammenarbeit zwischen agilen Teams und (internen und externen) Stakeholdern entwickelt werden. Als wichtig hat sich die Gestaltung der Kundeninteraktion erwiesen (siehe Abschnitt 8.3 in diesem Band).

Besondere Aufmerksamkeit erfordern die Schnittstellen und Prozesse zwischen agilen und nicht-agilen Teams bzw. Bereichen. Die verschiedenen Logiken müssen transparent gemacht und reflektiert werden. Die Beteiligten sollten Vorschläge entwickeln, wie zwischen diesen Logiken übersetzt werden kann und wie die jeweiligen Planungen verbunden werden können. Auf den Prüfstand müssen auch die Prozesse und Instrumente der Querschnittsabteilungen, wie Finance oder Personalbereich. Sie müssen ggf. auf die besonderen Bedarfe der agilen Teams hin in Abstimmung mit diesen angepasst werden.

Allen Projekt- und Personalverantwortlichen muss klar sein, dass agile Teams vor allem dann produktiv werden – und deren Belastungen reduziert werden können –, wenn sie stabil sind. Vertrauen braucht Zeit, Kooperation muss sich einspielen – dies muss sich sowohl in der Governance niederschlagen als auch durch kontinuierliche Teamentwicklung unterstützt werden. Teams sollten deshalb über mehrere Projekte hinweg zusammenarbeiten. Das Management muss Ressourcen und Gelegenheitsstrukturen zur Verfügung stellen, um Teamentwicklung und Konfliktbearbeitung (z.B. mithilfe von Mentoren und Coaches) zu fördern (mehr dazu im Abschnitt 8.1 in diesem Band).

Orientierung und Unterstützung: Führungs- und Rollenverständnis, Lernen und Feedback, Vereinbarungen

Bei agiler Arbeit müssen bestimmte Funktionen der disziplinarischen und vor allem fachlichen Führung auf die Rollen im Team übertragen werden. Andere Funktionen verbleiben bei den Führungskräften außerhalb des Teams. Ungeklärte Rollen erzeugen Belastungen. So wird z.B. die Selbstorganisation des Teams ausgehebelt, wenn verdeckte (Projekt-)Leitungsfunktionen ausgeübt werden. Oder wichtige Funktionen für das Team, wie die Unterstützung bei der Umsetzung der Methode, werden nicht erfüllt, weil die Rolle Scrum Master nicht (adäquat) besetzt ist. Welche Funktionen und Befugnisse mit den agilen Rollen verbunden sind, muss deshalb klar definiert und in die Führungsstruktur der Organisation integriert werden. Dieses Rollenverständnis sowie das damit verbundene veränderte Führungsverständnis müssen für die gesamte Organisation transparent und verbindlich gemacht werden.

Für Scrum-Teams hat es sich als wichtig erweisen, dass Product Owner und Scrum Master über Einspruchsmöglichkeiten und Eskalationswege verfügen, wenn in die Selbstorganisation des Teams eingegriffen wird. Sie sollten in einer Rollenbeschreibung verankert werden, möglichst im Rahmen einer betrieblichen Vereinbarung. Grundregeln für die ‚Zusammenarbeit auf Augenhöhe‘ mit den agilen Rollen sollten für alle Führungskräfte und Stakeholder

– z.B. indem Kunden in ihre ‚Rechte und Pflichten‘ für die agile Zusammenarbeit eingeführt werden – klar sein und geltend gemacht werden.

Mit dem Aufbau solcher rollenbasierter Kooperations- und Austauschformen sind auch neue Anforderungen an Qualifizierung verbunden. Neben der formalen und der Teamqualifizierung (siehe dazu Kapitel 2 in diesem Band) ist verstärkt die Qualifizierung des Umfelds erforderlich. Qualifizierungskonzepte für die Führungskräfte sind darauf auszurichten, gute und gesundheitsförderliche agile Arbeit zu unterstützen und die in agilen Leadership-Konzepten beschriebene Coaching-Haltung als Teil der Führungsverantwortung zu übernehmen. Führungskräfte und nicht-agile Fachexpert*innen an der Schnittstelle zu den Teams sollten durch agile Coaches in die Kooperation mit den agilen Rollen eingearbeitet werden. Zu den Führungsaufgaben gehört vor allem auch, das fokussierte Arbeiten der agilen Teams zu unterstützen und die Befähigung der Belegschaft zu erweitern. Insgesamt gilt es, Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass sich das Management für den Umbau der Strukturen und für Gute Agile Arbeit einsetzt.

Im gesamten Unternehmen sollten Formate zum Austausch auf Augenhöhe zwischen Führungskräften und Beschäftigten geschaffen werden und Feedback-Prozesse angestoßen werden, um organisationales Lernen zu fördern. Eine wichtige Rolle spielt die Durchführung von Retrospektiven, um Belastungssituationen zu erkennen und Veränderungsbedarf zu identifizieren, sowie die Nutzung von Reviews, um Führungskräfte/Stakeholder zur Entwicklung konkreter, passgenauer Lösungsansätze einzubinden. Weitere Formate können auf der Ebene der Rollen ansetzen: Scrum Master sollten die (finanzielle und zeitliche) Möglichkeit haben, regelmäßig Super- oder Intervisionen durchzuführen, agile Beschäftigte sollten sich in Communities of Practice organisieren können, z. B. um in ihrem jeweiligen Erfahrungsbereich „Hindernisse“ zu identifizieren. Die Unternehmensleitung kann Mittel für ein Implementierungsprojekt bereitstellen, das über Unternehmensbereiche hinweg ein Netzwerk von agilen Expert*innen aufbaut und Good Practices dokumentiert. Für die Etablierung einer Feedbackkultur sind Feedbackregeln wichtig, die auf allen Hierarchiestufen respektiert werden. Es dürfen keine Nachteile für die Feedback-Geber entstehen und das Feedback sollte transparent von Organisationsverantwortlichen bzw. in weitergehenden, mitbestimmten Beteiligungsprozessen bearbeitet werden. Die gesetzlichen Interessenvertretungen finden wie bisher Ansprechpartner in den Führungskräften, können darüber hinaus aber auch an solchen Reflexionsformaten teilnehmen oder sich z.B. an den Scrum Master wenden.

Auch Vereinbarungen zwischen den Betriebsparteien schaffen Unterstützungsstrukturen für Gutes Agiles Arbeiten, indem sie Sicherheit und Orientierung geben, Rahmenbedingungen definieren und die für agiles Arbeiten nötigen Freiräume und Ressourcen absichern. Eine Vereinbarung kann, wie das Manifest von Konzernbetriebsrat und Geschäftsführung der Deutschen Telekom¹⁸, darauf angelegt sein, durch Verständigung über Grundsätze agiler Arbeitsgestaltung ein einheitliches Vorgehen im Konzern zu befördern. Die Interessenvertretungen sollten von einem Wissen über agiles Arbeiten und den Erfahrungen und Wünschen der Beschäftigten ausgehen. Frühzeitig ist zu klären, welche Chancen und Risiken sie mit agiler Arbeit verbinden und wie die Mitbestimmung Gute Agile Arbeit unterstützen kann. In den diGAP-Beschäftigtenbefragungen (siehe Abschnitt 2.2 in diesem Band) machten die befragten agil Arbeitenden Unterstützungsbedarf bei den Themen Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszeit und -ort sowie Belastung und Qualifikation geltend. Bei der Qualifikation, aber auch im Hinblick auf Arbeitsmenge, Belastung und Arbeitsort sehen sie den größten Bedarf, Regelungen für agiles Arbeiten anzupassen. Nicht zuletzt werden mit einer Vereinbarung Verantwortlichkeiten konkretisiert, besonders wichtig beim Ausrollen agiler Arbeit: Der Arbeitgeber ist zu einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung verpflichtet, deren Durchführung hier geregelt werden kann. In einer (Pilot-)Vereinbarung werden auch Formen

¹⁸ Abgedruckt im Anhang (S. 101-105) des Leitfadens „Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung“ (Berlin 2020, <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/digap/++co++ab49eece-4f03-11ea-b334-001a4a160100>).

der Beteiligung an der agilen Transformation sowie Eckpfeiler eines Lern- und Erprobungsprozesses verabredet, in dem die Regelungen weiterentwickelt werden.

9.6 Fazit

Als Voraussetzung für die Anwendung des Skalierungskonzepts erscheint uns zweierlei wichtig: zum einen ein gemeinsames Verständnis für Gute Agile Arbeit und die damit verbundenen Ziele. Zum anderen setzt Agilität darauf, dass alle Beteiligten gemeinsam den Veränderungsprozess gestalten, gerade dann, wenn immer größere Teile des Unternehmens bzw. der Organisation erfasst werden. In diGAP hat sich gezeigt, dass die Übertragung von Verantwortung, die Verfügung der agilen Teams über Ressourcen und das Geben von Feedback auf allen Ebenen erfolgskritische Bausteine der agilen Transformation sind.

Das Skalierungskonzept hilft, die verschiedenen Blickwinkel auf Agilität in einem Unternehmen zu fokussieren und somit die ‚richtigen‘ (d.h. kritischen, neuralgischen) Schlüsselfaktoren für die (jeweilige) agile Transformation zu identifizieren. Im Zusammenspiel zwischen Management, Mitarbeiter*innen und Mitbestimmungsakteuren gilt es, immer wieder ausgerichtet am Reifegrad der Anwender*innen Maßnahmen zu ergreifen, Vereinbarungen zu treffen und aus den Ergebnissen zu lernen. Ziel muss sein, dass agiles Arbeiten von allen Akteuren gelebt werden kann. Über alle drei Dimensionen hinweg ist es nötig, die Struktur und Kultur des Unternehmens zu verändern, damit Gute Agile Arbeit stattfindet.

Sicherlich gibt es weitere Faktoren, die im Projekt nicht im Vordergrund standen. Wie Gute Agile Arbeit umgesetzt werden kann, ist auch eine Frage stetiger Weiterentwicklung; dabei wird es neue Schlüsselfaktoren und neue Impulse geben, die das bestehende Konzept ergänzen.

10. Zusammenfassung und Ausblick

Manuel Nicklich, Amelie Tihlarik

Agile Projektarbeit – z.B. Scrum, das bei dem Forschungsprojekt im Fokus stand – wird immer populärer, auch außerhalb der Software-Branche. Selbstorganisiertes Arbeiten im Team und das schnellere Aufgreifen von Kundenbedarfen stehen dabei im Mittelpunkt. Obwohl agiles Arbeiten Beschäftigten größere Handlungsspielräume und Partizipationschancen bietet als klassische Projektarbeit, fallen psychische Belastungen sowie Intensivierung und Extensivierung der Arbeit nicht automatisch geringer aus. Das Projekt „Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt“ (diGAP) konnte zeigen, dass agiles Arbeiten für Beschäftigte neben mehr Handlungsspielräumen auch Risiken wie psychische Belastungen birgt und Gute Arbeit auch in der agilen Welt kein Automatismus ist. Insbesondere Zeitdruck, Unterbrechungen, Überstunden und Mehrarbeit stellen eher regelhafte als sporadische Belastungen dar. Mit Forschung mittels quantitativer Befragungen, qualitativer Beschäftigten-, Führungskräfte- und Experteninterviews, Beobachtungen sowie Workshops mit agilen Teams wurde im Projekt diGAP aufgezeigt, wie Gute Agile Projektarbeit unter Bedingungen der Digitalisierung ermöglicht und praxistauglich unterstützt werden kann. Gestützt auf Befragungen, Interviews und Beobachtungen wurden Aspekte agiler Projektarbeit herausgearbeitet, die sich als besonders widersprüchlich zeigen. Auf dieser Basis wurden Gestaltungsempfehlungen für Gute Agile Arbeit gegeben und eine partizipative und erfahrungsbasierte Modellentwicklung und -erprobung vollzogen.

In Bezug auf die **Umsetzung Guter Agiler Arbeit** zeigen die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Untersuchungen, dass ein nachhaltiges Tempo, bei dem sich der Arbeitsfortschritt an einer realistischen Durchschnittsbelastung orientiert, zentraler Baustein Guter Agiler Arbeit ist. Das Arbeitstempo muss auf Dauer durchhaltbar sein – ohne Überstunden. Pausen sind einzuhalten, Mikropausen (Bildschirmpausen) einzuführen. Die Orientierung an einem nachhaltigen Tempo mit entsprechenden Ressourcen ist handlungsleitend für alle weiteren Bereiche: beim Aufsetzen agiler Projekte, bei der Vertragsgestaltung etc. Strategische Ziele, Kennziffern, Kalkulationsmodelle, Controlling und Reporting-Systeme im Unternehmen sind darauf abzustimmen. Um dieses nachhaltige Tempo zu gewährleisten, muss der Schutzraum Sprint respektiert werden: Die Planung für den Sprint darf nicht durch externe Eingriffe, etwa seitens der Führungskräfte oder der Kunden, geändert werden. Störungen sind die Hauptursachen für eine höhere Arbeitsintensität und Überstunden. Dem Team dürfen nicht – entgegen seiner Planung – neue Aufgaben übertragen oder Personal entzogen werden. Veränderungen der Aufgaben und ihres Umfangs sind im Team abzustimmen oder im nächsten Sprint zu berücksichtigen. Dies ist konsequent durch Scrum Master und Product Owner zu unterstützen. Zudem ist die Planung agiler Projekte Aufgabe des gesamten Teams. Gemeinsam werden Aufwand und Kapazitäten für die in den Sprints zu erledigenden Aufgaben realistisch eingeschätzt. Dafür braucht es Ressourcen wie Kompetenz und Wissen, Erfahrung, vertrauensvolle Beziehungen etc., die in stabilen Teams aufgebaut werden. Darüber hinaus beruht Agilität auf ‚neuen‘ Organisationsstrukturen – mit finanziellen und zeitlichen Entscheidungsbefugnissen, geeigneten Führungsmethoden, adäquaten Teamgrößen, Qualifikationsangeboten und passender Ausstattung. Nicht-agile Strukturen wie starre Hierarchien und Freigabeprozesse können sich bei der Einführung agiler Methoden als Hindernisse erweisen. An dieser Stelle sind auch die Führungskräfte dafür zu qualifizieren, den Bottom-up-Ansatz des agilen Projektmanagements aufrechtzuerhalten. Es handelt sich um qualitativ neue Führungsaufgaben und -rollen. Der neue Zuschnitt dieser Aufgaben und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten sowie der Umgang mit selbstorganisierten Teams sind zu klären.

In Rückspiegelung der empirischen Ergebnisse zur Belastungssituation an die Beschäftigten wurden – mit dem Ziel, **Gute Agile Projektarbeit zu unterstützen** – gemeinsam mit den Beschäftigten Tools und Gestaltungsmaßnahmen erarbeitet. Die Gestaltungsempfehlungen für Gute Agile Arbeit konzentrierten sich vor dem Hintergrund dieser Befunde daher auf die ‚Stellschrauben‘, die sich als besonders kritisch für Gute Arbeit erwiesen haben. Sie beziehen sich vor allem auf das am häufigsten genutzte agile Rahmenwerk Scrum. Neben der Frage von Qualifizierung spielten insbesondere die organisationsinterne und -übergreifende Zusammenarbeit sowie die Selbstorganisation bei verteilten Teams eine zentrale Rolle bei der Realisierung von Guter Agiler Projektarbeit. Unsere 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 anstatt zur Realisierung der Potenziale für die Beschäftigten. Hinzu tritt die Problematik, dass Führungskräfte durch unzureichendes Verständnis agile Prozesse bisweilen unterminieren. Insbesondere bereits existierende Strukturen und Auslegungen von Hierarchien, Rollen und Prozessen können einer erfolgreichen Implementierung agiler Methoden im Wege stehen. Es lässt sich festhalten: Formale Qualifizierung ist notwendig, aber nicht ausreichend. Die Qualifizierung muss in unterschiedlichen Richtungen stattfinden und unterstützt werden. Es genügt nicht, lediglich die Teams zu qualifizieren. Das Teamumfeld und das Management brauchen ebenfalls eine geteilte Vorstellung von Guter Agiler Arbeit. Ein gemeinsames Verständnis von Agilität sowie Praktiken der Übersetzung

sind unerlässlich. Ist dies nicht gegeben, kann es zu Konflikten zwischen agil arbeitenden Teams und ihren (oftmals) nicht-agilen Umwelten und zu Belastungen für die Teammitglieder kommen. Oft ist das Verhältnis zu Führungskräften betroffen, gerade bei der Zusammenarbeit agiler Rollen mit konventionellen Führungsrollen.

Aber auch Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens arbeiten in der Regel nach unterschiedlichen Logiken. Schnittstellen zwischen Einheiten markieren tendenziell Bruchstellen in agilen Prozessen. Als besonders herausfordernd stellt sich zudem die Zusammenarbeit mit Kunden dar. Was als zentraler Vorteil agilen Arbeitens beschrieben wird – der Kunde erhält frühzeitig Ergebnisse, mit unmittelbarem Nutzen für ihn –, kann bei Fehlannahmen über Agilität zu einer Hürde werden. Der Gestaltung der Interaktion mit Kunden muss daher besondere Aufmerksamkeit zuteil werden.

Verteilte agile Projektarbeit geht mit besonderen Anforderungen und Herausforderungen einher. Agile Selbstorganisation bedarf der Entwicklung einer gemeinsamen Sprache, nicht nur im Sinne einer Verkehrssprache über alle Standorte hinweg, sondern einer geteilten Interpretation von Begriffen und Aussagen. Außerdem verlangt agile Selbstorganisation laufend eine zeitliche und inhaltliche Synchronisation. Räumliche Verteilung macht den Erwerb und Austausch von Erfahrungswissen, das Entwickeln einer gemeinsamen Sprache und laufende Synchronisation jedoch schwierig. Digital vermittelte Kommunikation ist für verteilte Teams unverzichtbar und entsprechende Anwendungen (Videotelefonie, Chat, Mail etc.) werden von den Beschäftigten in der Regel gerne genutzt. Dennoch stellt sie keinen Ersatz für die unmittelbare persönliche Kommunikation dar, sondern kann diese nur ergänzen. In rein digital vermittelter Kommunikation ist es äußerst schwierig, ein Gespür für die anderen Teammitglieder, deren Aussagen und Handlungen zu entwickeln. Eine weitere Herausforderung ist, über Standorte hinweg eine Interaktion auf Augenhöhe zu etablieren.

Werden diese über die agile Methodik hinausweisenden Problemfelder – Qualifizierung, organisationsinterne und -übergreifende Zusammenarbeit, Selbstorganisation in verteilten Teams – nicht beachtet, kann es zu widersprüchlichen Arbeitsanforderungen, gesteigerter Arbeitsintensität, höheren sozialen und emotionalen Anforderungen sowie insgesamt zur stärkeren Belastung der Beschäftigten kommen. Im Projekt diGAP wurden daher konkrete Maßnahmen für Gute Agile Projektarbeit entwickelt, die solchen Belastungsdynamiken entgegenwirken. Über die vorgestellten Ergebnisse und Modelle hinaus wurden in diGAP umfangreiche Untersuchungen zum Einsatz digitaler (Kollaborations-)Tools durchgeführt. Dabei gewonnene Erkenntnisse sind in die vorgestellten Tools eingeflossen.

Neben dem diGAP-Selbstcheck, mithilfe dessen agile Teams ihr eigenes Projekt hinsichtlich konkreter Kriterien für Gute Agile Arbeit bewerten können und Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten und entsprechende Vorgehensmöglichkeiten erhalten, wurden zudem zwei technische Tools entwickelt, mithilfe derer agile Teams ihre digitale Kollaboration im Sinne Guter Agiler Projektarbeit verbessern können. Der diGAP-Toolcheck hilft Teams zum einen dabei, unter der Vielzahl mittlerweile vorhandener technischer Anwendungen für agile Teams individuell passende Anwendungsgruppen zu identifizieren. Zum anderen initiiert der diGAP-Toolcheck einen kommunikativen Austausch über spezifische Anforderungen und Bedarfe im eigenen Team. Die SmartWe-Kollaborationsplattform unterstützt insbesondere verteilt arbeitende agile Teams dabei, akute Belastungssituationen zu erkennen und gegensteuernde Maßnahmen einzuleiten.

Mithilfe von drei Arbeitsgestaltungsmodellen für Gute Agile Projektarbeit erhalten Führungskräfte und Beschäftigte zudem Vorgehensmöglichkeiten zur Verbesserung der nachhaltigen und belastungsarmen Gestaltung ihrer agilen Arbeitsorganisation. Das Modell für Teamentwicklung hält Hilfestellungen für die Etablierung nachhaltiger persönlicher und

für agiles Arbeiten funktionaler Kommunikation und Kooperation in agilen Teams bereit. Mit dem Modell für Hospitation können Beschäftigte und Führungskräfte erste Erfahrungen mit agilem Arbeiten sammeln sowie aufgetretene Schwierigkeiten oder offene Fragen bezüglich agiler Selbstorganisation am Beispiel von und im Austausch mit erfahrenen agilen Teams erörtern. Das Modell für Kundeninteraktion zeigt Wege auf, wie die Integration des Kunden und Grundsätze bzw. Anforderungen agiler Selbstorganisation produktiv miteinander verbunden werden können.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass der Beteiligung der Beschäftigten schon im Vorfeld der Umstellung auf agile Arbeitsmethoden eine Schlüsselrolle zukommt und für die Frage der **Skalierung Guter Agiler Projektarbeit** einen sehr wichtigen Bezugspunkt darstellt. Die Einführung agiler Methoden über die Köpfe der Beschäftigten hinweg ist das Gegenteil von ‚agil‘: Diese Erkenntnis fand auch in dem in diGAP entwickelten Skalierungskonzept Berücksichtigung. Deshalb ist die Mitbestimmung auch als Grundlage für die aktive Rolle der Teams und ihrer Mitglieder zu stärken, und Interessenvertretungen müssen in der Lage sein, ihre Mitbestimmungsrechte zu nutzen. Das beteiligungsorientierte Vorgehen hilft dabei, von vornherein die Belange sowie die Erfahrungen der Mitarbeiter*innen zu berücksichtigen. Damit werden in den Betrieben eine gemeinsame Handlungsgrundlage und ein gemeinsames Verständnis von Agilität geschaffen, mithilfe von Kommunikation und Information.

Mit Blick auf die Zukunft des Themas Gute Agile Projektarbeit lässt sich sagen, dass sich aus den bisherigen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten des Projekts zwei Themen ergeben haben, die zum Zeitpunkt der Beantragung in der sich nun abzeichnenden Brisanz noch nicht erkennbar waren und erst in den letzten Monaten in der Praxis erkennbar an Bedeutung gewonnen haben:

- Das ist zum einen der deutlich zunehmende Einsatz agiler Methoden in nicht marktgetriebenen Organisationen – insbesondere dem öffentlichen Dienst. Während Markt- und Kundengetriebenheit hier nicht (oder nur vielfach vermittelt) im Zentrum stehen, sind auch diese Arbeitsbereiche mit den grundsätzlichen Herausforderungen zunehmender Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität konfrontiert. Permanenter Anpassungsdruck führt auch hier zu einer Hinwendung zu agilen Methoden. Das ist zum anderen der Einsatz von Künstlicher Intelligenz bzw. Machine Learning (nachfolgend KI/ML) im Kontext agiler Entwicklung.

Beide Themen sind relativ neu, entwickeln sich als Anforderung an einen Transfer Guter Agiler Projektarbeit jedoch mit hoher Brisanz. Wie die dargelegten Ergebnisse ggf. modifiziert werden müssen und welche relevanten Unterschiede der Rahmenbedingungen bestehen, ist offen und lässt sich weder aus bisherigen Projektarbeiten noch aus dem internationalen Forschungsstand ableiten. Dafür ist das Thema Agilität in diesen Kontexten zu neu und sind die Ansprüche an agile Arbeit in verschiedenen Bereichen des öffentlichen Dienstes zu divers. Gerade aus der Perspektive der Gestaltung Guter Agiler Arbeit sind die besonderen Herausforderungen hier erst noch zu identifizieren – sowohl für den öffentlichen Dienst (im Vergleich zur bislang im Fokus stehenden Privatwirtschaft und einer stark marktorientierten Abfolge kurzer Entwicklungsiterationen im agilen Projektmanagement) als auch für KI/ML (im Vergleich zu bisher untersuchten Digitalisierungstools als Unterstützung für agile Arbeit einerseits und neuen Herausforderungen eines Requirement-Managements im Engineering KI/ML-basierter Softwareprodukte andererseits). Inwieweit damit agile Prinzipien berührt, unterstützt oder unterlaufen werden, was die Nutzung solcher

digitaler Ansätze bezüglich Selbstorganisation und Entscheidungsspielräumen in agiler Arbeit konkret bedeutet und welche Gestaltungsherausforderungen und -chancen sich daraus für Gute Agile Arbeit ergeben, ist bislang unklar und unerforscht. Für die Arbeitsgestaltung ist gerade dieser im Aufbau befindliche Zusammenhang spannend.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 5-1: Kategorien und Fragen im Selbstcheck	54
Abbildung 5-2: Auswahl zwischen Teilnahme als Einzelperson oder als Team	57
Abbildung 5-3: Auswertungsseite mit Skala und Spinnennetzdiagramm	59
Abbildung 6-1: Startseite des Tool-Checks	63
Abbildung 6-2: Beispielfrage im Fragebogen	64
Abbildung 6-3: Erste Übersicht auf Ergebnisseite	65
Abbildung 6-4: Beispielergebnis zur Toolgruppe Feedback/ Befragung	66
Abbildung 6-5: Pop-up mit weiterführender Information zu einem Beispieltool	67
Abbildung 7-1: Projektraum für die Teilnehmer*innen eines virtuellen Teams (erstes Mock-up)	70
Abbildung 7-2: Projektraum für die Teilnehmer*innen eines virtuellen Teams (zweites Mock-up, das die unterschiedlichen Perspektiven der verteilten Teilnehmer eines agilen Teams adressiert)	71
Abbildung 7-3: Cockpit zur Darstellung der Belastungssituation im virtuellen Team	72
Abbildung 7-4: Abfrage der persönlichen Belastungssituation (Idee: anhand weniger Fragen vor allem zur Arbeitsintensität ein erstes Bild zu haben, wie stark die Belastung momentan im Team ausgeprägt ist)	72
Abbildung 7-5: Architektur eines Prototyps zur direkten Aufnahme von Feedback	73
Abbildung 7-6: Visualisierung der Ergebnisse der direkten Feedbackumfrage	73
Abbildung 8-1: Baukasten Teamentwicklung	77
Abbildung 8-2 Hospitationsmodell	81
Abbildung 8-3: Modell zur Gestaltung der Kundeninteraktion	82
Abbildung 9-1: 3 Ebenen des Skalierungskonzepts (eigene Darstellung)	88
Abbildung 9-2: Schlüsselfaktoren für agile Skalierung (eigene Darstellung)	90
Abbildung 9-3: Akteure der Agilität (eigene Darstellung)	91
Abbildung 9-4: Schlüsselfaktor Business Purpose (eigene Darstellung)	93

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1-1: Zusammensetzung der Empirie	15
--	----

Weiterführende Links

WEITERFÜHRENDE LINKS

Projekthomepage mit
allen Informationen rund
ums Projekt diGAP:

www.gute-agile-projektarbeit.de

Alle Informationen zum
Selbstcheck:

[www.gute-agile-projektarbeit.de/
selbstcheck](http://www.gute-agile-projektarbeit.de/selbstcheck)

Alle Informationen zum
Tool-Check:

[www.gute-agile-projektarbeit.de/
tool-check](http://www.gute-agile-projektarbeit.de/tool-check)

Alle Informationen zum
Skalierungskonzept:

[www.gute-agile-projektarbeit.de/
skalierungskonzept](http://www.gute-agile-projektarbeit.de/skalierungskonzept)

Alle Informationen und Material zu den
im Projekt entwickelten Maßnahmen:

[www.gute-agile-projektarbeit.de/
massnahmen](http://www.gute-agile-projektarbeit.de/massnahmen)

Informationen Verbundpartner



Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Lehrstuhl für Soziologie (Technik – Arbeit – Gesellschaft) am Nuremberg Campus of Technology (NCT)

Der Lehrstuhl Soziologie mit Schwerpunkt „Technik – Arbeit – Gesellschaft“ an der FAU forscht und lehrt zum Zusammenhang von Digitalisierung, Arbeit und Gesellschaft. Dabei ist die Digitalisierung von Arbeit oder Industrie 4.0 nicht nur Gegenstand der Forschung, sondern es werden auch neue digitale Methoden zur Erforschung des Wandels erprobt und entwickelt.

Die wissenschaftliche Arbeit am Lehrstuhl ist interdisziplinär offen und geprägt vom Leitgedanken der zunehmenden Bedeutung eines transdisziplinären Dialogs mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren. Der Nuremberg Campus of Technology (NCT) bietet zusammen mit dem Institut für Soziologie an der FAU ein einmaliges institutionelles Umfeld, um den aktuellen Wandel erstens wissenschaftlich fundiert zu erforschen, ihn zweitens praktisch und anwendungsorientiert zu begleiten und drittens Studierende und Nachwuchswissenschaftler*innen auf die Erforschung und Begleitung der digitalen Transformationsprozesse von Arbeit und Gesellschaft vorzubereiten.

Am Lehrstuhl befindet sich außerdem ein Laboratory, in dem neue Technologien wie humanoide Robotik, Augmented Reality und lernende Systeme erfahrbar gemacht werden können. So können Beschäftigte in interaktiven Formen der Forschung befähigt werden, sich in den Wandel von Arbeit aktiv gestaltend einzubringen.



Universität Hohenheim **Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik I**

Der Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik 1 an der Universität Hohenheim forscht und lehrt in der interdisziplinär aufgestellten Wirtschaftsinformatik. Die thematischen Schwerpunkte des Lehrstuhls decken ein breites Feld der Wirtschaftsinformatik ab. Zentrale Perspektive ist die digitale Transformation insbesondere in der organisationalen Kommunikation. Dabei liegen aktuell Forschungsschwerpunkte in den Bereichen Verhandlungsunterstützung, E-Learning und Softwaretechnik.

Im Forschungsschwerpunkt Verhandlungsunterstützung werden Forschungsfragen zu agilen Anforderungsverhandlungen, Predictive Analytics in digitalen Verhandlungen und Gamification von Geschäftsverhandlungsprozessen bearbeitet. Im Forschungsbereich E-Learning forscht der Lehrstuhl zu neuen Ansätzen im Personalised Blended Learning und in Learning Analytics. Im Forschungsschwerpunkt Softwaretechnik werden aktuelle Themen zu Agilität und Agilen Methoden, Internet of Things und Blockchain erforscht.

Methodisch wird eine Bandbreite von informatischen, wirtschaftsinformatischen und kommunikationswissenschaftlichen Methoden angewendet, z.B. Informationsmodellierung, Wissensrepräsentation mit formalen Logiken, Machine Learning, Design Science, Experimentalforschung, Kommunikationscodierung.

Die Forschung am Lehrstuhl erfolgt auch in Zusammenarbeit mit Industriepartnern aus der innovativen Region Stuttgart und darüber hinaus. Ferner wird im Forschungsumfeld in öffentlich finanzierten Projekten (BMBF, DFG) und mit internationalen Forschungskoooperationen unter anderem aus den Niederlanden, Österreich, Brasilien, Japan, Indien und den USA zusammengearbeitet.

Der Lehrstuhl ist mit moderner IT-Infrastruktur ausgestattet und umfasst ein Usability Labor und ein Softwarelabor mit Eye-Tracking-Systemen und modularen Hardware- und Softwarekits zur Entwicklung von Prototypen und für Experimente in der Mensch-Maschine-Interaktion. Dies ermöglicht Forschenden, Studierenden und Praxispartnern, an diesen Zukunftsthemen mitzuwirken und sich aktiv für die Zukunftsgestaltung einzubringen.



Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. **ISF München**

Das ISF München ist eine der führenden arbeits- und industrie soziologischen Forschungseinrichtungen Deutschlands. Das unabhängige, gemeinnützige Institut erforscht und gestaltet seit über 50 Jahren den Themenkomplex Arbeit. Die Forschungen werden weitgehend über projektgebundene Mittel finanziert.

Aus dieser Perspektive beziehen wir alle gesellschaftlichen Bereiche in unsere Forschungen ein. Denn die Akteure in unserer Gesellschaft, von Individuen über Unternehmen und Organisationen bis zur Politik, benötigen Wissen über Arbeit und Gestaltungskonzepte für Arbeit.

Das ISF München betreibt empirische Sozialforschung in einem umfassenden Verständnis. Dies schließt Untersuchungen in Betrieben und Interviews mit Beschäftigten und Experten ebenso ein wie theoretische Reflexion, Gestaltungs- und Praxisorientierung, Politikberatung, Wissenstransfer und Öffentlichkeitsarbeit. Vielfältige Projekttypen spiegeln diese ganzheitliche Orientierung wider: Das Institut befasst sich sowohl mit Grundlagenforschung als auch mit konkreten Berichterstattungs-, Forschungs- und Gestaltungsaufträgen.

Das ISF München arbeitet eng mit Unternehmen vom multinationalen Konzern bis zum Kleinstbetrieb und mit zahlreichen öffentlichen Institutionen, Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften zusammen. Es kooperiert im internationalen Maßstab mit Universitäten, Fachhochschulen, Forschungseinrichtungen verschiedener Disziplinen und datenhaltenden Institutionen. Die Projekte werden gefördert von Ministerien, Stiftungen, der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der Europäischen Union.



CAS Software AG

Als führender Anbieter für den Mittelstand vermarktet die im Jahr 1986 gegründete CAS Software AG mit über 400 Mitarbeitern in der CAS Gruppe speziell zugeschnittene CRM- und xRM-Lösungen, die von über 400.000 Anwendern in über 40 Ländern täglich genutzt werden. Hierfür werden 200 Vertriebs- und Lösungspartner eingebunden. Um Ihre Innovationsfähigkeit zu erhalten, investiert das Unternehmen 25% des jährlichen Umsatzes von über 40 Millionen in Innovationen. Die CAS Future Labs explorieren dabei Trends und Technologien auf dem Markt und in der Forschungswelt. Über eine koordinierte Netzwerkorganisation bestehend aus kleinen, spezialisierten Unternehmenseinheiten ist die CAS in der Lage, hochflexibel auf aktuelle und zukünftige Kundenanforderungen und Zielgruppen (z.B. Luftfahrt, Autohandel, Business-Ökosysteme, Hochschulen) zu reagieren. Zu den Hauptprodukten zählen die CRM-Groupware genesisWorld, die App-basierte CRM-Cloudlösung SmartWe, sowie die SaaS-Lösung CAS PIA. Mit der CAS SmartWe Plattform steht eine Platform-as-a-Service (PaaS) Lösung zur Verfügung, die zusammen mit dem CAS App Designer als Entwicklungsplattform für spezifische SaaS-Branchenlösungen für unterschiedlichste Endgeräte verwendet werden kann. Durch ein App-in-App-Konzept sind Anwendungen flexibel konfigurierbar und kombinierbar. Die CAS SmartDesign-Technologie bietet eine einheitliche Bedienung von Produkten auf verschiedenen mobilen Endgeräten, Plattformen und Browsern, um ein durchgängiges ‚Nutzererlebnis‘ zu ermöglichen.



improuv GmbH

improuv ist ein agiles Beratungsunternehmen mit Sitz in München. Seit 2011 begleiten wir Unternehmen auf dem Weg der agilen Transformation und Organisation, unterstützen bei der Einführung agiler Führungsprinzipien und helfen Teams u.a. bei der Einführung von Scrum, Kanban und dem Scaled Agile Framework (SAFe).

Agilität ist für uns nicht nur ein Motto – wir stehen dazu und verbinden damit Leidenschaft und Spaß; unsere Coaches bilden sich laufend weiter, sind wissbegierig und leben das Prinzip der konstanten Verbesserung und Exzellenz.

Wir entwickeln gemeinsam mit Kunden deren agile Organisation, unterstützen bei der Auswahl der passenden Methode, vermitteln die erforderlichen Kenntnisse und befähigen sie zur richtigen Anwendung. Unsere Vision ist es, dem ganzen Unternehmen zu helfen, agil zu werden.

Eine besondere Rolle bei der Umstellung einer Organisation kommt nach unserer Erfahrung der Arbeit des Managements, den Rollenbildern für Führung und der Führungsarbeit zu. Hierfür helfen wir, eine Kultur zu entwickeln, die agile Werte fördert:

- Selbstorganisation
- Dialog
- Nutzen schaffen
- Lernen

Als Methodik, um Veränderungen zu initiieren, haben wir Agile Evolution entwickelt. Unser Ziel ist die Agile Organisation unserer Kunden.



T- Systems International GmbH

Mit Standorten in über 20 Ländern, 37.900 Mitarbeitern und einem externen Umsatz von 6,8 Milliarden Euro (2019) ist T-Systems einer der weltweit führenden herstellerübergreifenden Digitaldienstleister mit Hauptsitz in Europa.

T-Systems begleitet seine Kunden auf dem Weg der Digitalisierung. Als Unternehmen bieten wir integrierte Lösungen für Geschäftskunden. Bei der Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom kommt alles aus einer Hand: vom sicheren Betrieb der Bestandssysteme und klassischen IT- und Telekommunikations-Services bis hin zur Transformation in die Cloud einschließlich internationaler Netze. Von der bedarfsgerechten Bereitstellung von Infrastruktur, Plattformen und Software bis hin zu neuen Geschäftsmodellen und Innovationsprojekten im Internet der Dinge. Grundlage dafür sind die globale Reichweite für Festnetz und Mobilfunk, hochsichere Rechenzentren, ein umfassendes Cloud-Ökosystem mit standardisierten Plattformen und weltweiten Partnerschaften sowie höchste Sicherheit.



Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di

Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di vertritt in der Bundesrepublik Deutschland die Interessen von rund 2 Millionen Mitgliedern. ver.di ist die größte Gewerkschaft für die Dienstleistungsbranchen und betreut Mitglieder in mehr als 1.000 Berufen. Gemeinsam mit den Beschäftigten und der betrieblichen Mitbestimmung ist ver.di aktiv an der Gestaltung guter Arbeitsbedingungen beteiligt und begleitet die Dienstleistungsbranchen durch die Umbrüche, die sich besonders auch durch die digitale Durchdringung und Vernetzung der Arbeitswelt ergeben.

Jeder Mensch hat ein Recht auf gute Arbeit, so steht es in der ver.di-Grundsatzerklärung. Dafür macht sich besonders die ver.di-Initiative „Gute Arbeit“ stark, die einer „Arbeitsgestaltung von unten“ Motivation, Instrumente und strategische Impulse gibt. Ver.di hat schon früh Leitthemen für gute digitale Arbeit formuliert. Auf Digitalisierungskongressen und Fachtagungen organisiert sie den Austausch von Wissen und Positionen und vernetzt Unternehmen, Wissenschaft und Politik. Der ver.di-Bereich „Innovation und Gute Arbeit“ unterstützt und begleitet die ver.di-Initiative Gute Arbeit mit Erfahrungen, Wissen und einem breiten Akteurs-Netzwerk.

Um Gute Arbeit vor allem tarif- und betriebspolitisch zu gestalten, erarbeitet ver.di Empfehlungen für Tarifverträge und hat in den letzten Jahren bereits Vieles durchsetzen können: von der Personalbemessung bis zu Beschäftigungssicherung und Entlastung. ver.di berät auch Mitbestimmungsgremien u.a. zu Betriebs-/Dienstvereinbarungen. Nicht zuletzt die Forschungsprojekte, die ver.di initiiert hat oder an denen sie beteiligt ist, zeigen Chancen für eine vorausschauende Arbeitsgestaltung auf – und damit Freiräume für mehr Arbeits- und Lebensqualität.

Impressum

Forschungs- und Entwicklungsprojekt
Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt (diGAP)

Verbundleitung:
Prof. Dr. Sabine Pfeiffer
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Soziologie (Technik – Arbeit – Gesellschaft)
Nuremberg Campus of Technology
Fürther Straße 246c
90429 Nürnberg

+49 911 5302-966-0
<https://www.gute-agile-projektarbeit.de>
info@gute-agile-projektarbeit.de

Der Internetauftritt und das Logo von diGAP wurden mit freundlicher Unterstützung der Werbeagentur [Fessen+Friends](#) entwickelt.

Die grafische Umsetzung der Broschüre erfolgte durch [Hatch Berlin](#).

Die redaktionellen Arbeiten und die Koordination rund um die Erstellung der Broschüre lagen federführend bei Manuel Nicklich und Amelie Tihlarik.

Das Lektorat wurde von Frank Seiß übernommen.

Nürnberg, 2021



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBWF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Das Projekt läuft von April 2017 bis Juni 2021.



www.gute-agile-projektarbeit.de