

Wie Sie auf agile Software-Entwicklung umstellen – Kulturelle Voraussetzungen schaffen

Ausgehend von Kapitel 08A01 „Agile Konzepte“ wird in drei aufeinander aufbauenden Beiträgen die Umstellung auf eine agile Form der SW-Entwicklung beschrieben.

Der vorliegende Beitrag zeigt nun die Anwendung einiger Methoden und Techniken zur Kulturveränderung im Bereich der Kommunikation, Kooperation und Führung im Detail.

In zwei weiteren Beiträgen (Kap. 08A02 und Kap. 08A04) wird erläutert, warum eine Veränderung der Unternehmenskultur Voraussetzung für eine agile SW-Entwicklung ist, und es werden kontextabhängige Vorgehensmuster zur Umstellung auf agile Entwicklungsmethoden ergänzt.

Autor: Hans-Peter Korn
E-Mail: hans-peter@korn.ch

1 Die Umstellung als Reise

1.1 Wohin geht die ganze Reise?

Zwei Kontinente

Zur Beantwortung dieser Frage haben Sie im Kapitel 08A02 die „Zeitmaschine“ benutzt. Vergewissern Sie sich jetzt bitte nochmals die dort gegebenen Antworten und aktualisieren Sie diese. Ihre Antworten sind die „besten Hoffnungen“ für ein an Ihr Unternehmen angepasstes Vorgehen für eine optimale SW-Entwicklung, formuliert als konkrete Ziele. Um diese Ziele zu erreichen, führt Ihre Reise durch zwei Kontinente:

Vorgehensweisen Kultur

- Der Kontinent der Vorgehensweisen: Arbeitsergebnisse/Arbeitsschritte/Arbeitsmethoden
- Der Kontinent der Unternehmenskultur: Kommunikations-/Kooperations-/Führungsmethoden

Achtung Einbahnstraße: Von der Kultur zur Vorgehensweise

Die beiden Kontinente sind im Wesentlichen unabhängig voneinander – mit Ausnahme einer entscheidenden Verbindung – allerdings nur als Einbahnstraße:

Der etablierte Kontinent der Unternehmenskultur bestimmt, wie polymorph der Kontinent der Vorgehensweisen sein kann oder muss, nicht aber umgekehrt.

So kann es sein, dass der Kontinent der Vorgehensweisen eben nicht oder nicht schnell und konsequent genug eine zur jeweiligen Aufgabenstellung der SW-Entwicklung passende Gestalt annehmen kann.

Es kann aber auch sein, dass der Kontinent einer sehr veränderungs- und experimentierfreudigen Unternehmenskultur vom Kontinent der Vorgehensweisen immer wieder neue und modische Gestalten verlangt, obwohl sich die Aufgabenstellung der SW-Entwicklung nicht essenziell verändert hat.

Im ersten Teil dieser Reihe, im Kapitel 08A02, wurde zudem die recht dynamische Geschichte der Vorgehensweisen beginnend bei 1970 dargestellt. Scrum zum Beispiel wurde erst in den letzten wenigen Jahren so dominant und die heute in der agilen SW-Entwicklung zunehmend bekannten Kanban und SAFe traten erst 2010 ins breitere Bewusstsein. Was in fünf oder zehn Jahren die Szene der SW-Entwicklung prägen wird und inwieweit dann „agil“ oder „lean“ immer noch dominante Begriffe sein werden, kann heute daher nicht vorausgesagt werden.

Wichtig!

Investitionen in die Unternehmenskultur sind langfristig und strategisch. Sie bilden die tragfähige Basis für kurzlebige und stets anzupassende jeweils PASSENDE Vorgehensweisen. Investitionen nur in Vorgehensweisen sind Verschwendung.

Deshalb führt bei der Umstellung auf agile SW-Entwicklung die Reise zunächst durch den Kontinent der Kultur und dann erst durch den Kontinent der Vorgehensweisen.

Von Studie bestätigt

Bestätigt wird das durch die seit Jahren in diversen Studien und Umfragen dokumentierten Aussagen, dass die bestehende Unternehmenskultur das agile Vorgehen behindere und die Bereitschaft zur Kulturveränderung gering sei. So etwa ist im 2014 von VERSIONONE publizierten „8th ANNUAL STATE OF AGILE SURVEY“ [1] nachzulesen, dass bei nur 15 % der Antwortenden keines der agilen Projekte scheiterte und die weitere Verbreitung der Agilität an der Unfähigkeit zur Kulturveränderung (53 % der Antwortenden), am generellen Widerstand gegenüber Veränderungen (42 %) und am Versuch, agile Elemente in einen nicht agilen Rahmen einzubetten (35 %), scheitert. Aus Sicht der Organisationsentwicklung stellt sich hier die Frage, weshalb denn die etablierte Unternehmenskultur nicht akzeptiert wird, sondern damit unvereinbare „agile“ Vorgehensweisen eingeführt werden und Widerstand dagegen entsteht, etwas Etabliertes und immer noch als sinnvoll und erfolgreich Gesehenes zu verändern.

Konzentrieren wir uns besser auf die im Unternehmen breit anerkannten Veränderungsbedürfnisse, formuliert als spezifische Ziele!

1.2 Die erste Etappe g Kultur

Bitte vergegenwärtigen Kapitel 08A02:

- Der Kontinent der tions-/Kooperations-/
- Zuerst geht die Reise erst durch jenen der V
- Reiseführer durch der
 - Das sind die Reise
 - Welche Ziele sind

Das sind Ihre spezifischen Ziele

Rufen Sie sich jetzt jene (Abschnitt 2 im Kapitel Unternehmens in Erinnerung „Kontinent der Kultur“ Stichworte dazu:

Anhand dieser Ziele köngend im Detail dargestellt

- Kommunikationsmet
- Kooperationsmethod
- Führungsmethoden

die (agile) Kultur in Ihren

2 Kommunikationsmethoden

Ein Unternehmen entsteht durch die fortlaufende Kommunikation und Kooperation aller zum Unternehmen gehörenden Mitarbeitenden und Stakeholder, nicht durch von oben verkündete Visionen oder verordnete Strukturen.

Organisation erfordert Kommunikation

Kommunikationsblockaden sind daher Organisationsblockaden. Deshalb haben die Methoden der Kommunikation eine zentrale Bedeutung für jedes Unternehmen.

Kommunikation darf nicht gleichgesetzt werden mit schriftlichen (z. B. Spezifikationen, Verlautbarungen oder Weisungen) oder mündlichen „Ein-Weg-Nachrichten“, sondern umfasst immer auch die Anschlusskommunikation des Empfängers an den Sender, bedeutet also immer Konversation.

„conversational“ statt „agil“

Konversation ist zentral für das „agile“ Arbeiten, wird in der Praxis jedoch auch dort oft vernachlässigt. So etwa beklagt Martin Fowler, einer der 17 Mitbegründer des „Agilen Manifests“, immer wieder (so auch in seiner Keynote auf der OOP2014 in München) das verbreitete Missverständnis agiler Methoden, wonach ein mit dem Business und den Kundenwünschen vertrauer Product Owner (oder Business Analyst) das beschreibt, „was“ zu tun ist, und die mit der Technologie vertrauten Entwickler das „wie“ bestimmen und die (z. B. als User Stories) beschriebenen Anforderungen realisieren. Im Gegensatz dazu bildet, so Fowler, die fortlaufende Konversation der Nutzer und Kunden mit den Entwicklern das Kernstück des agilen Arbeitens. Deshalb habe Kent Beck (der Mitbegründer von eXtreme Programming) bei der Formulierung des „Agilen Manifests“ statt „agil“ die Bezeichnung „conversational“ vorgeschlagen. [2]

Kein Verzicht auf Schriftlichkeit Das bedeutet jedoch nicht den Verzicht auf Schriftlichkeit. Dokumente sind unabdingbar für das Festhalten dessen, was in der Konversation erarbeitet wurde und auch in Zukunft nachvollziehbar sein muss. Es bedeutet jedoch, dass Dokumente nicht als Ersatz für die Konversation dienen dürfen. Hier einige erprobte Methoden dazu als Denkanstoß:

2.1 Kommunikations-Judo

Merksätze für das Sitzungszimmer „Judo“ bedeutet „sanfter, edler, Weg“ und „maximale Wirkung/minimaler Aufwand“. Judo, angewendet auf die Kommunikation, umfasst unter anderem diese für eine gelingende Kommunikation entscheidenden Haltungen (diese können z. B. als Poster in Sitzungszimmern hängen):

Sichtweisen anerkennen – keine Wahrheit suchen:
 Jeder hat das Recht, aus seiner Sicht recht zu haben.
 „DIE“ Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners.
Energiestiftende Unterschiede fördern:
 Unterschied → Spannung
 Spannung → Energie
 Energie → Ergebnisse
 Ergebnisse → Unterschied
Gefühle und Emotionen sind willkommen:
 Für *meine* Gefühle und Emotionen bin *ich* verantwortlich.
 Gefühle und Emotionen anderer erkenne ich an –
 ohne sie zu relativieren oder zu verantworten.
 Gefühle und Emotionen sind Signallampen
 für erfüllte/verletzte Interessen & Bedürfnisse.
 Um DIESE geht es, nicht um die Lampen.
GROSSE OHREN zum Zuhören – kleines Maul zum Reden
Dem Kommunikationsfluss folgen:
 Störungen haben Vorrang.
 Es fließt, wenn es fließen will und kann.
 Es ist fertig, wenn es gut genug ist.

2.2 Ein-Weg-Kommunikation ist KEINE Kommunikation: Konversationsräume schaffen!

Was ist Kommunikation?

Kommunikation ist nicht das „Verbreiten von Information“ (z. B. das via Intranet als Videoclip vom CIO verkündete Leitbild), sondern die Einheit der vom Sender gewählten Information, deren Mitteilung (als Handlung des Senders) und deren Verstehen (Entgegennahme und Interpretation) beim Empfänger. Erst wenn der Empfänger mit seiner Antwort daraufhin zum Sender wird und das, was er verstanden hat, als Information mitteilt und der Empfänger (der vorherige Sender) das versteht, entsteht Kommunikation und damit ein sozialer Bezug als Basis eines sozialen Systems.

Die Organisation entsteht durch Kommunikation

Erst wenn der CIO sein Leitbild in einer Runde von 10 bis 20 Mitarbeitenden mitteilt und das von den Mitarbeitenden Verstandene als Rückmeldung dem CIO mitgeteilt wird und sich daraus eine fortlaufende Kommunikation in Form einer Diskussion ergibt, entsteht ein soziales System. Und wenn alle diese Mitarbeiter in jeweils ihren Kreisen das von ihnen Verstandene weiter diskutieren, entstehen weitere soziale Systeme und bilden insgesamt kraft dieser Kommunikationen eine Organisation, die sich je nach Verlauf dieser vielschichtig verwobenen Kommunikation dynamisch verändert.

Betrachten Sie in Ihrem Unternehmen also die Informationsberieselung nicht als Kommunikation, sondern bloß als Rohmaterial für die eigentliche Kommunikation. Und schaffen Sie ganz bewusst Räume für Konversationen. Etwa so, dass im Unternehmen alle wesentlichen Informationen nicht nur verlaublich, sondern zu überblickbaren Konversationsanlässen verbreitet und diskutiert werden.

2.3 Daily Standup

Kein „Bericht an den Chef“ ...

Alle Teams und sonst arbeitenden Personen tauschen zeit maximal 15 Minuten (oder weniger Minuten bleibt) untereinander (mit dem Chef) all das aus:

sondern Austausch untereinander

- woran sie in den letzten 24 Stunden gearbeitet haben
- welche wichtige Erfahrungen gemacht haben
- woran sie in den nächsten 24 Stunden arbeiten wollen
- und was sie dazu an sich selbst oder anderen erwarten

Wenn immer möglich, tragen die den tagesaktuellen Anstand der Gruppe zeigt. Zaun willkommen, sollten aber

Möglicherweise fragen S

Nein. Das ist etwas, was als ein kleiner Teil davon Programmierung übernommen „wir machen Scrum“ ber Daily Standups praktizie

2.4 Erfahrungs- und P fördern

Communities

Alle Mitarbeitenden gehören zu einem penübergreifenden Gemein mal 25 Mitgliedern (Com (oder mehrere) Gemeins

oder für das GUI-Design geben. Oder auch für Abteilungssekretariate zu Spezialbereichen der Personaladministration.

Ein Tag pro Monat für Communities

Den Mitarbeitenden stehen dafür pro Monat acht Stunden zur Verfügung.

Diese Erfahrungs- und Praxisgemeinschaften organisieren sich selbstständig.

2.5 Transparente Informationen

Kaffee-Ecke – real

Das schwarze Brett in der Kaffee-Ecke kann ergänzt werden mit einem Bildschirm in der Art einer „Twitterwall“, die diverse aktuelle News zeigt, so z. B.:

- Produktionssituation
- wichtige anstehende und kürzlich gelöste Bugs
- dass sich demnächst ein Bewerber für xxxxx vorstellen wird
- erreichte Projektmilestones

Das ist zwar Informationsberieselung, da sie jedoch in der Kaffee-Ecke stattfindet, ist die Chance groß, dass es dadurch zu Konversationen kommt.

2.6 Unternehmensinterne Kommunikation via Social Media

Kaffee-Ecke – virtuell

Versuchen Sie, im Intranet eine Art „virtuelle Kaffee-Ecke“ in Form möglichst unmoderierter Foren anzubieten, die permanent verfügbar ist und auf jedem Schreibtisch Platz hat. Das kann auch als Ergänzung der Erfahrungs- und Praxisgemeinschaften dienen.

Überlegen sie nicht allzu lange, ob es funktionieren könnte. Probieren Sie es einfach ein paar Monate lang aus.

2.7 ... und noch Vieles mehr

Das sind nur einige wenige Möglichkeiten. Setzen Sie sich mit den Leuten der Personal- und Organisationsentwicklung Ihres Unternehmens zusammen und lernen Sie noch viele weitere Kommunikationsmethoden kennen!

Bedenken Sie aber, dass alle diese Methoden einen klaren Bezug zur tagtäglichen Arbeit haben müssen. Davon entkoppelte Events wie Abteilungsausflüge oder Outdoor-Experimente sind zwar nett, haben für das Unternehmen aber nur begrenzten Nutzen. „*Schon oft brachten z. B. Teambuilding-Experimente Manager auf Wildwasserflößen zusammen, aber wenn sie nach Hause zurückkehrten, waren sie in geschäftlichen Fragen genauso zerstritten wie vorher*“, schreibt etwa Peter Senge in seinem Buch „Die fünfte Disziplin“.

3 Kooperationsmethoden

Methoden unabhängig vom Vorgehensmodell nutzen

Sehr oft werden die Methoden und Techniken der Zusammenarbeit in einem Team oder einer Gruppe nur im Zusammenhang und vor dem Hintergrund eines spezifischen Vorgehensmodells dargestellt. Das erweckt den Eindruck, als wären diese Methoden und Techniken nutzbar nur in Verbindung mit einem und jeweils ganz spezifisch für ein bestimmtes Modell.

Im Folgenden wird beispielhaft gezeigt, dass es von Vorgehensmodellen der SW-Entwicklung unabhängige Kooperationsmethoden gibt, die die Kultur der Zusammenarbeit im Allgemeinen unterstützen.

3.1 Sichtbarkeit, Verfolgbarkeit, Analysierbarkeit der Zusammenarbeit

Unabhängig von irgendeinem speziellen Vorgehensmodell sollte für alle Beteiligten sichtbar dargestellt werden, was von wem und mit wem derzeit bearbeitet wird, wie groß der Umfang der aktuell bearbeiteten Dinge ist, welche Arbeiten noch bevorstehen und was alles im Hinblick auf das nächste zu erreichende Ziel bereits erledigt ist.

Low-Tech-Planungstafeln

Eine ganz einfache Form ist eine Pinnwand oder Tafel mit den Spalten „geplante Arbeiten“, „in Arbeit“ und „erledigte Arbeiten“. Kleine Zettel in den Spalten repräsentieren je ein Arbeitspaket, die Farben der Zettel stehen für das jeweilige Teammitglied. Arbeitszettel, die zu einer gemeinsamen Sache gehören, können in je einer Zeile pro Sache (Swim Lanes) erscheinen. Mit dem Suchbegriff „Task Boards“ finden Sie mit den diversen Web-Suchmaschinen eine Vielzahl von Bildern als anregende Beispiele.

Örtlich gebunden

Diese Darstellung wird von den Teammitgliedern „in Echtzeit“ aktuell gehalten und dient auch als Grundlage für das Daily Standup. Dann wird auch ein Foto von der Tafel gemacht. Anhand des aktuellen Zustands der Tafel und mit der rückblickenden Betrachtung der Fotos kann leicht erkannt werden, wie gut die Zusammenarbeit von Tag zu Tag funktioniert und wie sie die Arbeitsbelastung und den Arbeitsfluss verändert. Das ist dann Anlass für gezielte Verbesserungsmaßnahmen. Zusätzlich können auch noch Diagramme mit der Anzahl der pro Tag in Arbeit gewesenen Arbeitspakete und der kumulierten Anzahl erledigter Arbeitspakete das Daily Standup und die rückblickende Betrachtung unterstützen. So etwa kann man dann anhand konkreter Fakten überprüfen, wie jede Person im Team nur jeweils eine Arbeit erle-

digen könnte, statt ein un-

Geografisch verteilt

Bei geografisch verteilte einem der vielen webbasierten oder mit einem der speziellen Tasks und Taskboards ge-

Auch das sind übrigens E-rasch zu deutlichen Verbesserungen Team, unterstützen aber die Situation.

Arbeitsfluss mit Kanban visualisieren

Wieder andere Formen oder den Durchlauf einzelner Teammitglieder liegende (Abb. 3). Diese Art der Visualisierung rasch einen Arbeitsstau zu ergreifen. Essenziell bei Kanban ist, die pro Arbeitsschritt zu eingehalten. Obwohl Kanban als eine der agilen Methoden eines Entwicklungsteams operationellen – Vorgehensmodells die Optimierung des Arbeitsflusses setzt werden.

Leicht gesagt – schwer getan

All das klingt sicher sehr einfach. In der Praxis aber eher diese einfachen Mittel setzen. Ich höre ich Aussagen wie: „Ich möchte so etwas einzurichten – nach dem dann machen wird das“ oder „Ich vorgestern . . . nach dem“

sieren“. Es braucht also Selbstdisziplin . . . und eine Teamleitung, die solche Arbeitstechniken aktiv unterstützt.

3.2 Arbeitsplanung im Team durch das Team – nicht durch den Teamleiter

Diese Methoden zur Visualisierung und fortlaufenden Überprüfung der Arbeit im Team erlauben es, dass die Teammitglieder ihre Arbeiten selbst aufteilen können.

Flaschenhals Teamleiter entschärft

Diese Kultur der selbständigen Planung und Abstimmung der Arbeiten im Team zu entwickeln ist eine der Führungsaufgaben des Teamleiters. Er wird damit mehr und mehr zum Unterstützer des Teams und immer weniger der zentrale Steuermann. Seine Rolle als Planungs- und Steuerungsflaschenhals und das damit verbundene Klumpenrisiko werden entschärft und die Robustheit des Teams als Ganzes gestärkt. Der Teamleiter kann sich dann vermehrt darauf konzentrieren, optimale Rahmenbedingungen für die Arbeit des Teams sicherzustellen.

3.3 Kontinuierliche Verbesserung der Kooperation im Team

Retrospektive für fortlaufende Verbesserungen

In regelmäßigen Intervallen, z. B. monatlich, nehmen sich alle Teammitglieder etwa zwei Stunden Zeit, um Rückschau zu halten auf die Arbeit im zurückliegenden Intervall. Sie identifizieren all das, was gut funktionierte, und all das, was zu verbessern ist, und das, was aufgegeben werden sollte. Und im Team werden konkrete Aktionen dazu vereinbart, wie das gut Funktionierende erhalten und verstärkt werden kann und Verbesserungen schrittweise realisiert werden können. Diese Aktionen beziehen sich einerseits auf weiche Faktoren der Zusammenarbeit und auf Methoden, Werkzeuge, Arbeitsprozesse und die technische Infrastruktur andererseits. Auch

das ist ein zentrales Element von Scrum, es wird dort „Retrospektive“ genannt.

single loop UND double loop learning

Wenn solche Reflexionen (bzw. Retrospektiven) sich immer nur auf kurzfristige und offensichtliche Verbesserungen (single loop learning) richten, ist das Risiko hoch, sich immer wieder mit den gleichen Problemen beschäftigen zu müssen – einer der Gründe, weshalb in vielen Teams diese Reflexionen bald wieder aufgegeben werden. Stattdessen müssen die langfristige Wirksamkeit der Verbesserungen und Sinn und Zweck der Teamarbeit hinterfragt werden (double loop learning).

Eine umfassende Beschreibung von Retrospektiven findet sich im Buch „Agile Retrospectives: Making Good Teams Great“ [3], eine kurze Darstellung im Web [4].

Moderiert werden kann das von einem teamexternen Coach oder vom Teamleiter, falls dieser das dazu nötige Vertrauen der Teammitglieder genießt.

Zusätzliche kurze Reflexionen der Zusammenarbeit wöchentlich oder gar täglich – etwa als Teil des Daily Standup – schaffen noch mehr Lernchancen und ermöglichen noch raschere Verbesserungen.

Voraussetzungen für die Arbeit als Team

Menschen sind dann bereit, als Team zusammenzuarbeiten, wenn

- es eine grundsätzliche Übereinstimmung der Teammitglieder über den „Sinn“ des Teams als Ganzes gibt;
- es für jedes einzelne Teammitglied einen relevanten persönlichen Nutzen seiner Mitgliedschaft im Team gibt;

- jedes Teammitglied überzeugt ist, dass es diesen Nutzen nur in diesem Team und nicht in einem anderen oder allein realisieren kann;
- die diesem Sinn und Nutzen angemessene Form der Zusammenarbeit situationspezifisch im Team selbst vereinbart werden kann.

Diese Einsicht – und damit die Entwicklung des Teams – entsteht einerseits in der tagtäglichen Zusammenarbeit im Team und andererseits in den wiederkehrenden Reflexionen der Arbeit im Team.

Wahrnehmungsverzerrung durch Erklärungsmodelle

Wie nützlich ist es als Teamleiter oder Moderator von Retrospektiven

- Persönlichkeitstypen (z. B. gemäß Myers-Briggs-Typindikator) zu erkennen um mit ihnen „richtig“ umzugehen?
- Team-Dynamiken (z. B. Phasen von Tuckman) zu erkennen und diese bewusst zu moderieren?
- Interaktionsmodelle (z. B. Transaktionsanalyse) bei der Kommunikation zu beachten?

Ich warne davor, als Laie Teams und deren Mitglieder durch die Brille einschlägiger Modelle zu betrachten. Es gibt dann dieses erhebliche Risiko: „*Ich beobachte, was ich zu beobachten erwarte*“. Theorien und Modelle können vor allem für psychologisch und gruppenspezifisch Ungeschulte genau das überhöht zeigen, was ihnen zu sehen oder nicht zu sehen gemäß ist, ganz im Sinn von Christian Morgensterns „Palmström“: „*Weil nicht sein kann, was nicht sein darf*“.

Wenn meine Theorie z. B. lautet, dass Gruppenprozesse stets Phasen wie „Forming – Storming – Norming – Performing“

durchlaufen, dann werde
in dieser Reihenfolge als

3.4 Teamarbeit mit EL

1986: „Moving the scrum downfield“ für Hochleistungsteams

Das in den vorherigen A
schrriebene sind wesentli
Name „Scrum“ – einer E
nahme des Spiels nach ei
eng zusammenstehender
fokussierten Teams – wu
Product Development C
Ikujiro Nonaka [5] für c
ristiken verwendet, die fü
neuartiges Vorgehen in c
nannten das „Moving the

Bewusste Instabilität

- Bewusste Instabilität:
ben strategischen Ra
ben. Diese und die Lö
der Teams, wie vorher

Selbstorganisierende Teams

- Sich selbst organisie
Autonomie, das „Übe
transcendence) und g
disziplinärer Zusamm

Überlappende Entwicklungsphasen

- Überlappende Entwic
duktentwicklung wir
nächste beginnt. Statt
Entwicklungsphasen
gen und Adaptionen
Unified Process (RU

Multi-learning

- Multilearning: Lerne
and Error) sowohl zu
Kompetenzgebiet als

Subtile Steuerung

- Subtile Steuerung: Die richtigen Leute für das Team wählen; offene Arbeitsumgebung; Entwickler ermutigen, zum Nutzer zu gehen; Anerkennungen und Vergütungen für Teams; optimaler Rhythmus (Timeboxes, Sprints) der Entwicklungsarbeit; Fehlertoleranz; Selbststeuerung der Lieferanten fördern.

Wissens-transfer in der ganzen Organisation

- Wissenstransfer innerhalb der ganzen Organisation: Wissensträger sofort nach Projektabschluss in neue Projekte einbinden; aus erfolgreichen Praktiken Standardprozesse bilden; erfolgreiche Vorgehensmuster von einer Produktlinie auf eine ganz andere übertragen; bewusstes „Entlernen“ alter, nicht mehr passender Praktiken.

Diese Charakteristiken müssen, so die Autoren, als Gesamtheit eingesetzt werden. Nur einzelne davon für sich allein bringen wenig. Die Autoren beschreiben im Artikel auch die Grenzen dieses Vorgehens, so etwa, dass es nicht für revolutionäre Innovationen geeignet sei:

Grenzen dieser Art von Teamarbeit

„It may not apply to breakthrough projects that require a revolutionary innovation.“

Und nicht für Grossprojekte mit den damit verbundenen Grenzen einer umfassenden persönlichen Kommunikation:

„It may not apply to mammoth projects like those in the aerospace business, where the sheer project scale limits extensive face-to-face discussions.“

Und sie beschreiben auch die erheblichen Konsequenzen für das Management, insbesondere die Notwendigkeit der Abkehr von linearen und stabilen Vorgehensweisen hin zu iterativen Formen von Versuch und Irrtum, also hin zu einem hohen Maß an Adaptivität:

„Executives must recognize at the outset that product development seldom proceeds in a linear and static manner. It involves an iterative and dynamic process of trial and error. To manage such a process, companies must maintain a highly adaptive style.“

Der Artikel von Hirotaka Takeuchi and Ikujiro Nonaka ist jedoch keine Ausnahme. Ab den 1970er-Jahren verbreiteten sich in vielen Unternehmen Formen der Teamarbeit in der Fertigung (z. B. bei Volvo) und insbesondere im Bereich der Wissensarbeit. Auch heute noch gut anwendbar ist das Prinzip der „Flow Teams“, das bei der SW-Entwicklung der CREDIT SUISSE in den 1990er-Jahren auf breiter Basis praktiziert wurde [6]. Oft haben diese Formen jedoch bis heute nicht überlebt. So etwa kehrte man bei Volvo im Zusammenhang mit der Lean Production wieder zur Fließbandmontage zurück.

1993: Übertragung auf die SW-Entwicklung

Jeff Sutherland hat 1993 die von ihm praktizierte und diesen Gedanken folgende Art der SW-Entwicklung, inspiriert von dem von Hirotaka Takeuchi and Ikujiro Nonaka publizierten Artikel, „Scrum“ genannt.

Die Charakteristiken des „The New New Product Development Game“ bzw. die ihnen nahestehenden Komponenten von Scrum können für jede Art von Teamarbeit – situationsspezifisch angepasst – genutzt werden.

Scrum-orientierte Arbeit im Team

Viele Erhebungen zeigen nämlich, dass die Motivation der Arbeit im Team beim Einsatz auch nur einzelner Scrum-Elemente steigt. Obwohl umstritten ist, dass sich damit die Produktentwicklung insgesamt signifikant verbessert oder Projekte deutlich erfolgreicher werden (siehe Kap. 08A02, Abschnitt 8), lohnt es sich daher, einzelne dieser Elemente als Arbeitstechniken auf Teamebene zu nutzen:

- Backlog der Teamarbeit**
- Backlog der Teamarbeit: Es beschreibt das „WAS“ der Ergebnisse, die das Team zukünftig zu erarbeiten hat, nicht aber das „WIE“. Dieses Backlog wird vom Teamleiter als „Backlog Owner“ erstellt und gepflegt, bestehend aus . . .
- Backlog Items**
- . . . Backlog Items: Das Backlog ist eine nach Bearbeitungsreihenfolge sortierte Liste von „Items“, den vom Team zu erarbeitenden Ergebnissen. Die Items sollen nicht allzu groß sein: Pro „Sprint“ sollte das Team fünf bis zehn solcher Items erledigen können. Es müssen jedoch keine von teamexternen Stellen nutzbaren Ergebnisse sein: Auch Zwischenergebnisse für umfassendere Arbeiten im Team sind mögliche Items. Der Arbeitsumfang jedes Items – relativ zu einem „Referenz-Item“ – wird vom Team (nicht vom Teamleiter) geschätzt.
- Sprints**
- Sprints: Die Arbeit des Teams erfolgt in stets gleich langen Arbeitsphasen von einer bis maximal vier Wochen Dauer.
- Sprintplanung**
- Sprintplanung: Zu Beginn jedes Sprints vereinbart das Team zunächst mit dem Teamleiter das übergeordnete Ziel des anstehenden Sprints und bestimmt die zur Zielerreichung nötigen Backlog Items, allenfalls auch noch andere Items. Jedoch nur so viele, bis etwa 70 % der Teamkapazität abgedeckt sind (30 % Flexibilitätsreserve). Im Anschluss daran plant das Team – ohne Teamleiter – detaillierter, was davon wer mit wem und wie bearbeiten wird. Diese Planung wird z. B. als „Sprint Board“ (siehe 3.1) visualisiert.
- Daily Standup**
- Daily Standup: Siehe 2.3
- Sprint Review**
- Sprint Review: Am Ende jedes Sprints präsentiert das Team seine Ergebnisse und lädt dazu auch teamexterne Stakeholder ein. Zusammen mit dem Teamleiter entscheidet es, welche Ergebnisse – bezogen auf die von Team festgelegte „Definition of Done“ – erledigt sind und welche überarbeitet werden müssen. Dann ergänzt und

- modifiziert es mit dem künftigen zu erbringenden
- Retrospektive**
- Retrospektive: Nach Beendigung des nächsten Sprints reflektiert das Team die für die künftige Arbeit
- Teamleiter als Förderer und Beschützer**
- Förderer der Teamarbeit: Der Teamleiter/die Teamleiterin fungiert als Master als „agile“ Führungskraft. Die in 4.4 und 4.5 beschriebenen Prinzipien der autonomen Arbeit des Teams sind als „WAS“ gesetzten Rahmenbedingungen. Die Störungen beim Erlebens der Teamarbeit werden durch Reviews, Retrospektiven und durch die Teammitglieder mit Vorteil rotierend zu vermeiden sein.
- Elemente von Scrum, jedoch kein Scrum**
- Wohlgedacht: All das sind Scrum. Denn im Scrum ist es nicht möglich: „Die Rollen, die im Scrum definiert sind, sind unantastbar. Obwohl sie sich ändern, sind sie nicht zu implementieren, ist es nur in seiner Existenz existiert nur in seiner Existenz.“
- Teams „wir machen Scrum“ und die Teams nutzen Teile davon nutzen.
- Grenzen und Nachteile von „Sprints“**
- Ein zentrales Kennzeichen der Sprint-Planung ist die Unterteilung in „Sprints“ von einer bis maximal vier Wochen Dauer. Wenn ein Sprint über vier Wochen dauert, wenn
- die Arbeit des Teams nicht geplant werden kann

Planung nur selten infolge unerwarteter Ereignisse geändert werden muss,

- für diverse nicht planbare „Kleinarbeiten“ eine Kapazität von höchstens etwa 30 % reserviert werden kann.

Die in zweiwöchige und längere Sprints unterteilte Arbeit ist dann nachteilig, wenn einzelne Arbeiten zwar innerhalb weniger Tage erledigt werden können, dann aber bis zum Sprint-Review „herumliegen“, bis sie vorgestellt und für „fertig“ erklärt werden. Das Verhältnis von „Touch Time“ zu „Lead Time“ wird dann allzu groß, verlangsamt also den Arbeitsfluss.

Die in Sprints unterteilte Arbeitsweise kann auch dazu verleiten, dass zu Beginn des Sprint allzu viele Arbeiten gleichzeitig begonnen werden. Das führt zu einem ineffizienten Multitasking mit der Konsequenz, dass am Ende des Sprints nur wenige Arbeiten fertiggestellt sind.

In all diesen Fällen sollte die Arbeit statt in Sprints besser als kontinuierlicher Fluss auf der Basis von Drum-Buffer-Rope (DBR) oder Kanban (siehe Kap. 08A01, Abschnitt 3.3.2) organisiert werden.

Teamarbeit nicht idealisieren!

Zusätzlich ist Vorsicht geboten, die Teamarbeit als die einzig ideale Arbeitsform zu idealisieren, mehr dazu im Abschnitt 4.4.

3.5 Optimierung der Teamstruktur

Teamautonomie erhöhen – Schnittstellen reduzieren

Wenn in einem Unternehmen ein SW-Entwicklungsteam als einziges an einem bestimmten SW-Produkt arbeitet, dann hat es nur die Schnittstellen dieses Produkts zu anderen Produkten zu beachten. Viel anspruchsvoller ist es, wenn mehrere Teams gemeinsam an einer umfangreichen SW-Lösung oder

hoch integrierten Anwendungslandschaft arbeiten. Das ist bei plattformbasierten Lösungen und bei umfassenden für einen Kunden entwickelten Individuallösungen die Regel. Unabhängig von der agilen oder nicht agilen Vorgehensmethode müssen die Teams dann so strukturiert sein, dass es zwischen den Team möglichst wenige und gut bekannte Schnittstellen gibt, damit der Aufwand für die permanente Abstimmung zwischen den Teams begrenzt bleibt.

Strukturierungsprinzipien

Um das zu erreichen, gibt es zwei Strukturierungsprinzipien:

- Gliederung nach Geschäftsprozessen/Funktionen/Features aus Anwendersicht („Feature Teams“)
- Gliederung nach IT-Systemen/Technologien („Component Teams“)

3.5.1 Vor- und Nachteile von Feature Teams:

Umfassende Anwendungssysteme großer Unternehmen unterstützen im operativen Geschäft funktionale Wertschöpfungsketten als End-to-End-Business-Prozesse insbesondere in den Bereichen Fulfillment, Assurance sowie Billing and Revenue Management. Jeder dieser Prozesse nutzt Services spezialisierter Anwendungssysteme wie Customer Relationship Management oder Service Management and Operation. Zusätzlich existieren in Unternehmen viele weitere spezielle Anwendungssysteme zur Unterstützung des Managements, so etwa für das Financial and Asset Management.

Abbildung 1 zeigt ein vereinfachtes Beispiel eines solchen Application Frameworks in Anlehnung an das Business Process Framework und Application Framework des TM-Forums [8].

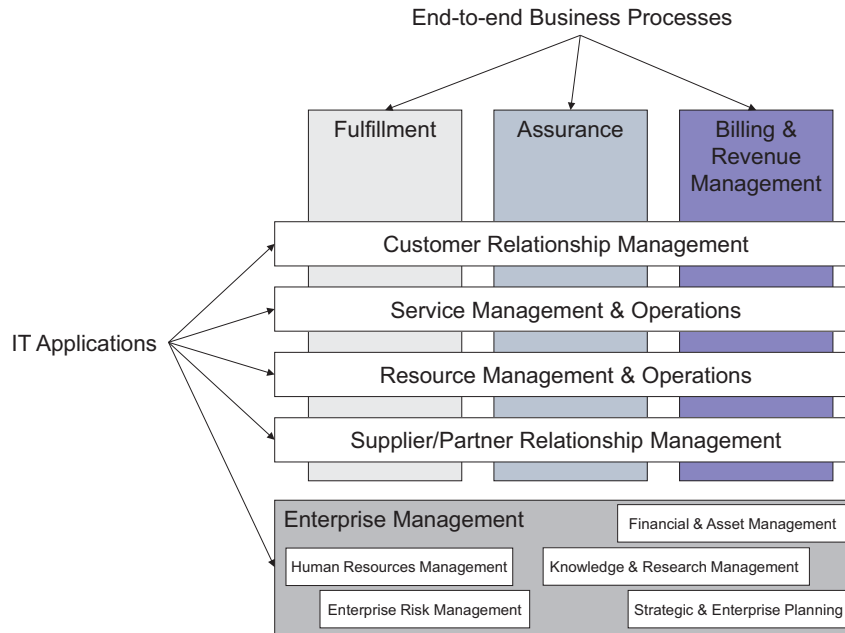


Abb. 1: Application Framework [8]

Wenn jedes Team eine aus Nutzersicht abgeschlossene Funktion oder Teilfunktion zur Gänze realisieren soll, dann ist eine Strukturierung der Teams nach Business-Prozessen (Fulfillment, Assurance, Billing and Revenue Management) angezeigt. Dann aber muss jedes dieser Teams in allen (in der Abbildung 1 horizontalen) speziellen Anwendungssystemen kompetent sein und darin so arbeiten können, dass deren Integrität erhalten bleibt.

Schwierig bei System-heterogenität

Wenn, insbesondere in großen Unternehmen, jedes dieser Applikationssysteme auf einer anderen Technologie basiert, ist das schwierig zu erfüllen: Ein komplexes und historisch

durchaus vernünftig begen, basierend z. B. auf Clarify, Fusion, Informa versen hausgemachten PI – alten COBOL-Anwen derfall. Jedes nach End derte Team benötigt somi diesen Welten.

3.5.2 Vor- und Nachteile

Stehen jedoch die koordinierung 2 als horizontale systeme und Technologiegritität jedes dieser speziellen eine Strukturierung der Themen bzw. Technologien

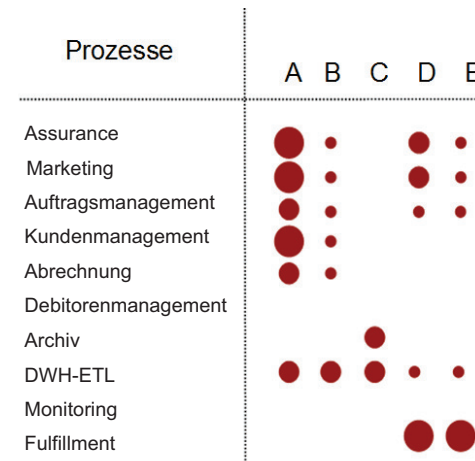


Abb. 2: Systemheterogenität

**Erfordert
sehr hohen
Koordinie-
rungs-
aufwand**

Dann wird es z. B. ein Team nur mit SAP-Entwicklern und ein anderes nur mit Siebel-Spezialisten geben. Der Preis dafür ist, dass keines dieser Teams aus Nutzersicht abgeschlossene Funktionen oder Teilfunktionen (die senkrechten Balken in Abbildung 1) zur Gänze realisieren kann, sondern nur einzelne dafür nötige Abschnitte pro waagrechte Balken in Abbildung 1. Eine End-to-End-Funktion ist dann immer nur als synchronisierte Gemeinschaftsleistung aller Teams realisierbar.

So etwa können (ein realer Fall, siehe Abbildung 2) Prozesse des Auftrags- und Kundenmanagements Beiträge von neun (!) Systemen erfordern. Ein Entwicklerteam für Kundenmanagement müsste in so einem Fall also in neun Systemen professionell arbeiten können, wenn es – wie es z. B. Scrum fordert – nicht von teamexternen Spezialisten abhängig sein will. Umgekehrt muss (im selben realen Fall) das auf das System A spezialisierte Team Beiträge für sechs funktionale Prozessbereiche leisten. Jeder einzelne dieser Beiträge ist jedoch für einen Nutzer unbrauchbar und von ihm auch nicht funktional zu testen. Diese Beiträge sind erst im Verbund mit Beiträgen anderer Teams für einen bestimmten Prozess nutzbar.

3.5.3 Kombination beider Strukturierungsprinzipien als pragmatische Lösung:

Vorzuziehen ist die Strukturierung nach nutzerorientierten Funktionen („Feature Teams“). Aber: Je größer das für ein spezielles IT-System benötigte Expertenwissen ist und je häufiger ein spezielles IT-System von verschiedenen nutzerorientierten Funktionen benötigt wird, umso eher sollte dieses IT-System von einem spezifischen Team als „Component Team“ bearbeitet werden. So etwa ist ein spezielles Team für eine von allen Funktionen genutzte generalisierte Schnitt-

stelle für diverse Anwendungsprogramme (API-Schicht) durchaus sinnvoll.

**Regeln zur
Strukturierung
von Teams**

Hier ein paar pragmatische Regeln zur Strukturierung von Teams:

- Teams werden in erster Linie nach den zu liefernden Softwareprodukten oder Softwareservices und nicht nach Projekten strukturiert (siehe Kap. 08A01, Abschnitt 3.2).
- Sie sind längerfristig (mind. 18 Monate) personell stabil und daher auch als Organisationseinheiten der Primärorganisation gestaltet.
- Vorzuziehen ist dabei die Strukturierung nach nutzerorientierten Funktionen (Feature Teams).
- Je größer das für ein spezielles IT-System benötigte Expertenwissen und die Integritätsanforderung an dieses System ist und je häufiger es von verschiedenen nutzerorientierten Funktionen (d. h. von diversen Feature Teams) benötigt wird, umso eher sollte dieses IT-System von einem spezifischen Component Team bearbeitet werden.
- Jedes Team verfügt über permanente, stets voll ausgelastete und daher „ungeteilte“ Mitglieder/Spezialisten, die insgesamt zum Definieren/Realisieren/Testen der Softwareprodukte des Teams nötig sind.
- Jedes Team kann pro Release (also innerhalb von zwei bis sechs Monaten, nicht unbedingt alle zwei bis vier Wochen) und allein (d. h. ohne umfassende Zulieferungen anderer Teams und nur gelegentlich unterstützt von temporär hinzugezogenen Spezialisten) eine ins Gesamtsystem integrierte und technisch und funktional getestete SW-Teil-Lösung einer teamübergreifenden End-to-End-Funktionalität herstellen.

- Die SW-Teil-Lösung eines Teams ist abgegrenzt durch möglichst wenige und gut definierbare Schnittstellen zu den SW-Teil-Lösungen der anderen Teams.
- Die SW-Teil-Lösung jedes Teams ist zu Beginn der Releasebearbeitung so weit definiert, dass die Schnittstellen als „Stubs“ [9] realisiert werden können.
- Jedes Team realisiert innerhalb der Releasebearbeitung seine SW-Teil-Lösung so, dass innerhalb dieser Stubs Zwischenresultate möglichst früh technisch integriert und funktional getestet werden können, um den teamübergreifenden Integrations- und Testaufwand am Ende der Releaseentwicklung zu minimieren.

4 Führungsmethoden

Rollen innerhalb Führungsstruktur unklar

Die diversen Vorgehensmodelle beschreiben spezifische Rollen der SW-Entwicklung und des Projektmanagements, lassen aber deren Einbindung in die Führungsstruktur des Gesamtunternehmens offen. So etwa kennt PRINCE2 einen „Teammanager“, der jedoch nur als Repräsentant und Schnittstelle eines der – projektspezifischen – Entwicklerteams gegenüber dem Projektmanager für die Erstellung, Prüfung und Lieferung der Produkte verantwortlich ist und der bei kleinen Projekten entfallen kann (dann nimmt der Projektmanager die Aufgaben des Teammanagers gegenüber den Teams wahr). Und Scrum kennt pro Scrum-Team einerseits einen Scrum Master als „dienende Führungskraft des Teams“ als Verantwortlichen dafür, dass Scrum verstanden und korrekt angewandt wird, und andererseits einen Product Owner als Verantwortlichen für die Maximierung des Werts des Produkts und der Arbeit, die das Entwicklungsteam verrichtet. Und im Scrum Guide [7] ist dann dazu weiteres zu

lesen: „*How this is done*“, *tions, Scrum Teams, and*

Keine Simplifizierungen und Dogmen!

Das führt – im Fall von insgesamt nur die Rollen Scrum Master gibt und da Scrum stehe. Oft führt da Mitglieder im Rahmen e Organisationslinien zusa und fördernde Führungs einheit ist dann aber rech Auf der Basis welcher können dann diese – wei Mitarbeitenden beurteile „Führungslücke“ und die kommen auf indirekten Y konkreter Fall – via sc Personen, die der/die Mi

Stabile Teams mit Teamleitern ermöglichen eine situative Führung

Besser und transparente bilden (s. Abschnitt 3.5) zusammenarbeitenden Team PRINCE2, auch die Rolle jene des Scrum Masters verstehe ich hier nicht de zuweisenden und kontrol ne den Rahmen der Team die Teammitglieder indi lichkeit (mehr dazu s. AB

Bei Unternehmen mit d sungen und auf umfassende Individuallösungen ist d gut möglich. Im Gegens Dienstleistung von der pr

Projekt unterschiedlich zusammengesetzten eher kurzlebigen Teams geprägt. Ein Teamleiter pro Team ist dann nicht opportun. Firmen mit diesem Fokus sind jedoch in der Regel eher klein und ohne ausgeprägte Führungshierarchie. Die Problematik „formeller“ Führungsarbeit stellt sich dort weniger.

Welche Art der Führungsstruktur kann bei größeren Unternehmen als gute Basis für die je nach Vorgehensmodell spezifischen Rollen der SW-Entwicklung und des Projektmanagements dienen? Die Organisation in Form von „Kreisen“ ist eine Möglichkeit.

4.1 Anpassbare Kreise statt starrer Hierarchien

Hierarchisch gestufte Führungsstrukturen machen durchaus Sinn:

Chancen und Grenzen der hierarchischen Struktur

Umgebungskomplexität wird handhabbar durch die Konstruktion von Systemen, Teilsystemen und Abstraktionsebenen, also von „hierarchischen Ebenen“. Zudem entspricht die stufenweise Steuerung den üblichen Verantwortlichkeits- und ihnen entsprechenden Machtstrukturen: Der von den Eigentümern via „Aktionärsdemokratie“ gewählte Aufsichtsrat, dessen Mitglieder gegenüber den Eigentümern i. S. eines ordentlichen Kaufmanns haftbar sind, bestellt den Vorstand, der bei Pflichtverletzungen als Gesamtschuldner haftet. Von einem bezogen auf die Mitarbeitenden demokratischen Unternehmen kann somit nur dann gesprochen werden, wenn es keine anderen Eigentümer als die Mitarbeitenden gibt und das Prinzip „one man one vote“ gilt. Aber auch dann wird es die gesetzlich begründete Hierarchie, beginnend „oben“ beim Aufsichtsrat und dem Vorstand, geben und sich von dort weiter nach „unten“ fortsetzen.

Aber je dynamischer sich die Umgebungskomplexität (Märkte, Technologien, Mitbewerber ...) verändert, umso größer wird der Aufwand zur fortlaufenden Anpassung der hierarchischen Strukturen und der darauf beruhenden stufenweise verfeinernden Steuerungs- und stufenweise verdichtenden Rückmeldemechanismen.

Chancen und Grenzen der Netzwerkstruktur

Als effizientere Alternative werden dann dynamische Netzwerke gesehen. Diese jedoch erfordern permanente Investitionen in die Sicherstellung der erforderlichen Interoperabilität zwischen ALLEN GLEICHBERECHTIGTEN Knoten (Personen, Teams), damit jederzeit und spontan jeder der Netzwerkknoten mit irgendwelchen anderen Knoten seiner Wahl in Beziehung treten kann und damit ein globales und nicht nur für den Knoten lokales Optimum entsteht. Wenn die Interoperabilitätskompetenz einiger Knoten jedoch mehr gefördert wird als die Kompetenz anderer, dann verliert das Netzwerk seine Adaptionfähigkeit und wird starr – ähnlich wie ein hierarchisches System. Es ist wie beim Fußball: Jeder Spieler auf einer Verteidigerposition muss auch als Stürmer gut funktionieren können – und umgekehrt. Das bedingt – nebst Talent – auch einen hohen permanenten Trainingsaufwand.

Letzten Endes ist es also eine Frage des Aufwands für die fortlaufende Investition in die Struktur (Hierarchie oder Netzwerk) im Vergleich zum Nutzen der damit gewonnenen Stabilität oder spontanen Adaptionfähigkeit. Es gibt also auch hier nicht „DIE“ einzig richtige Lösung.

Dynamische Kreis-Organisation als Option

Eine andere Alternative ist eine dynamische Organisationsstruktur auf der Basis der „Soziokratie“ oder „Holacracy™“. Auguste Comte (Schöpfer der Begriffs „Soziologie“) prägte 1851 das Wort „sociocratie“ [10]. Cornelis „Kees“ Boeke (niederländischer Reformpädagoge) entwickelte das Konzept

der Soziokratie Mitte des 20. Jahrhunderts weiter. Gerard Endenburg (Schüler Boekes) formte daraus 1970 die „Sociocratic Kringorganisationsmethode“ (Soziokratische Kreisorganisationsmethode) für das von seinen Eltern übernommene elektrotechnische Unternehmen „Endenburg“. 1976 half ihm das, eine Unternehmenskrise zu überwinden. Diese Firma praktiziert auch heute noch die Soziokratie. Brian J. Robertson gründete zusammen mit zwei Kollegen 2001 die Startup-Firma Ternary Software, Inc. Bei deren Aufbau entwickelte er das Organisationsprinzip „Holacracy™“, dessen Verbreitung er sich heute als Mitbegründer von „Holacracy-One“ [11] vollamtlich widmet. Ein gutes Beispiel für die praktische Anwendung dieser Form der Organisation und Führungsmethode im Bereich der SW-Entwicklung ist Adscale Laboratories Ltd, siehe [12].

Wesentliche Merkmale von „Soziokratie“ und „Holacracy™“ sind:

- Teilautonome Kreise bestehend aus teilautonomen Kreisen
- Pro Kreis ein Kreisleiter und ein Kreisrepräsentant
- Beschlüsse als Konsent
- Drei Meeting-Arten: Führungs-Meeting, taktisches Meeting, Daily Standup Meeting

Teilautonome Kreise bestehend aus teilautonomen Kreisen

Eine Organisation besteht aus *teilautonomen* „Kreisen“, die *in übergeordnete Kreise eingebettet* sind. Jeder Kreis trifft innerhalb des definierten Rahmens (er wird vom übergeordneten Kreis festgelegt) autonome Entscheidungen. Eine bestehende hierarchische Organisation kann als Ansammlung

solcher Kreise gesehen dargestellt.

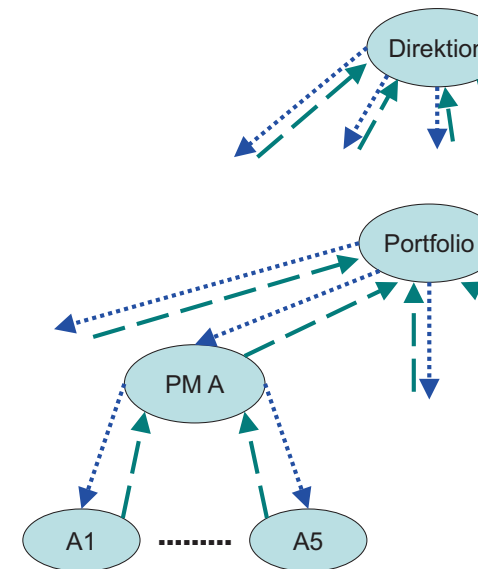


Abb. 3: Kreisorganisation

Die Teams A1 bis A5, die arbeiten, bilden zusammen „Kreis“ pro Team. Die T der Produktlinie „B“ an Teamleitern ebenfalls je gibt es also elf „Teamkre

Die fünf Teamleiter der dem „Produktmanager A ment-Kreis A“, die sechs

zusammen mit dem „Produktmanager B“ Mitglieder vom „Produktmanagement-Kreis B“.

Beide Produktmanager sind zusammen mit weiteren Produktmanagern und dem „Leiter Portfoliomanagement“ Mitglieder vom „Produktportfolio-Kreis“. Und so weiter – bis zum „Direktionskreis“.

Selbstverständnis als wertschaffender Kreis

Das sieht zunächst wie eine „übliche“ Hierarchie aus. Im Unterschied dazu sehen die Mitglieder ihren Kreis jedoch nicht primär als „Arena der Einzelinteressen“ sondern als „wertschaffenden Kreis“. Und jeder Kreis ist zum autonomen Entscheiden und Handeln innerhalb seines vom übergeordneten Kreis definierten Rahmens ermächtigt und legt die Rahmen für seine ihm untergeordneten Kreise fest.

Und: Jeder Kreis ist verpflichtet, fortlaufend Rechenschaft darüber abzulegen, inwieweit er und die ihm untergeordneten Kreise für das Unternehmen wertschaffend sind, und sich dementsprechend fortlaufend anzupassen oder aufzulösen.

Pro Kreis ein Kreisleiter und ein Kreisrepräsentant

Zwischen den hierarchisch organisierten Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung: In jedem Kreis gibt es einen auch dem übergeordneten Kreis angehörenden Kreis-Leiter („Lead Link“, die punktierten Verbindungen), der die Beachtung des für den Kreis vom übergeordneten Kreis festgelegten Rahmens (Steuerung via Kontext) sicherstellt, sowie einen Repräsentanten jedes Kreises in den übergeordneten Kreis („Rep Link“, die gestrichelten Verbindungen).

Von oben bestimmter Lead Link

Lead Links sind in unserem Beispiel die einzelnen Teamleiter bei den Teamkreisen, die Produktmanager in den Produktmanagementkreisen und der Leiter des Portfoliomanagements

ments im Produktportfolio-Kreis. Sie werden (in der Regel) vom jeweils übergeordneten Kreis bestimmt, die Teamleiter der „A-Teams“ also vom „Produktmanagementkreis A“.

Von unten gewählter Rep-Link

Zusätzlich jedoch wählt jedes A- und B-Team aus seiner Mitte eine Person als Rep-Link als Mitglied im Produktmanagement-Kreis A bzw. Produktmanagement-Kreis B. Und der Produktmanagement-Kreis A bzw. Produktmanagement-Kreis B wählt je einen Vertreter in den Produktportfolio-Kreis.

Das macht einen wesentlichen Unterschied gegenüber üblichen hierarchischen Organisationen. Überlegen Sie, was sich in Ihren Unternehmen verändern würde, wenn in den einzelnen Gremien nebst den Leitern der dort vertretenen Organisationseinheiten auch je eine von diesen Organisationseinheiten delegierte Person teilnimmt, also nicht nur die „von oben“ eingesetzten Leiter sondern auch von den Organisationseinheiten gewählte Vertreter!

Beschlüsse als Konsent

Die Beschlüsse in allen Kreisen beruhen auf „Konsent“. Entscheide werden dabei nicht als Mehrheitsentscheide (und daher mit überstimmten Minderheiten) gefällt und auch nicht mit dem Anspruch, dass alle einverstanden sind (Konsens), sondern so, dass es keine Gegenstimme gibt, alle Beteiligten mit dem Entscheid also „leben können“.

Drei Meeting-Arten: Führungs-Meeting, taktisches Meeting, Daily Standup Meeting

Jeder Kreis steuert, koordiniert und optimiert seine Arbeit mit drei Arten von Meetings:

**Führungs-
meeting**

- **Führungsmeeting:** Es findet regelmäßig (z. B. monatlich oder pro Quartal) statt. Es dient der Reflexion der Arbeit des Kreises, dem gemeinsamen Lernen und der fortlaufenden Verbesserung der eigenen Arbeitsweise und der Rahmensetzung für die im Kreis vertretenen untergeordneten Kreise.

**Taktische
Steuerung**

- **Wöchentliches taktisches Meeting:** Es dient innerhalb des dem Kreis gegebenen Handlungsrahmens der Synchronisation der Arbeiten der im Kreis vertretenen untergeordneten Kreise und dem Erkennen und Beheben von Hindernissen. Es folgt einer zu Beginn des Meetings vereinbarten straffen Agenda innerhalb eines eher engen zeitlichen Rahmens. Es müssen dabei alle Punkte der Agenda erledigt werden.

**Tägliche Kurz-
koordination**

- **Daily Standup Meeting:** wie im Abschnitt 2.3 bereits beschrieben.

Jene Kreise, die aus täglich zusammenarbeitenden Personen bestehen, können zusätzlich Elemente von Scrum, wie in Abschnitt 3.4 beschrieben, nutzen. Das wöchentliche taktische Meeting entspricht dann dem Sprint-Review, kombiniert mit der Sprint-Planung bei einer einwöchigen Sprintdauer.

4.2 Change Event: Nur den Rahmen setzen, das Bild malen lassen

Führung wird dann als einengend und unverständlich erlebt, wenn die Umsetzung (das „Wie“) im Detail vorgeschrieben wird, statt sich auf das, „was“ zu erreichen ist, zu beschränken. Ein Beispiel:

Wenn „von oben“ etwas wie „Unser Unternehmen muss agiler werden. Deshalb haben wir uns entschlossen, zwei kleinere Projekte versuchsweise mit Scrum abzuwickeln“ verlautet

wird, dann folgt ein eher ist und nützt und was an also recht hypothetisch ü gestritten. Und es wird aktuellen Herausforderu und welche Lösungsmög

Eine zielführendere Disk rungskraft klarmacht, w menbedingungen sind – geben. Das können Rahm

**Rahmen-
bedingungen
statt
Lösungen**

- *„Ab nächsten Monat für längerfristig plan Rest muss kurzfristig schwer abschätzbare*
- *„FOD wird in sechs l und wechselt in den Hinblick auf diesen (Kriterien für „Stabil*
- *„Für KGH-7-RS gib demonstrierbaren Pr schen, insbesondere sionen davon MUSS überprüfen können.“*

**Change Teams
führen zu
Widerstand**

Der Rahmen lautet also n Scrum“ sondern legt mö, zu leisten ist, und überlä selbst zu erarbeiten. Ger vieler Change-Projekte Teams, die vom mehrhe spezielle Teams stets me

arbeiten, „wie“ die Mehrheit künftig zu arbeiten hat, erzeugen sie – verständlichen – Widerstand.

**Change Event
an nur einem
Tag – keine
wochenlangen
Diskussionen**

Das „Wie“ für ein als Rahmen eines Organisationskreises vorgegebenes „Was“ zu entwickeln erfordert die Kommunikation aller Mitglieder dieses Kreises. Sie dient dazu, den gegebenen Rahmen zu klären, ein neues Selbstverständnis des Kreises zu entwickeln und neue „Wegweiser“ für das tägliche Handeln aufzustellen. Diese Kommunikation darf sich jedoch nicht über Wochen und Monate neben der ja alles dominierenden laufenden Arbeit hinziehen, sondern erfordert die aktive Beteiligung aller Personen des jeweils betroffenen Kreises. Das kann ein kompakter „Change Event“ (ein halber bis ein Tag) leisten.

Unmittelbar danach, also ab dem ersten Tag nach dem Change Event, werden die am Event erarbeiteten Maßnahmen umgesetzt. Und zwar so, dass die Organisation weiterhin voll leistungsfähig bleibt und nicht mit wochen- und monatelangen Transitionsprozessen paralysiert wird.

Rahmenbedingungen in einem Unternehmen sind nie langfristig stabil. Deshalb sollte in jedem Organisationskreis einmal im Jahr ein Change Event stattfinden – oder zwischen durch anlässlich erheblicher Veränderungen.

Das nachfolgende Modell eines etwa sechsständigen Change Event orientiert sich an den von Sonja Radatz beschriebenen Beispielen in [13] und eigenen Erfahrungen des Autors mit derartigen Events.

**Erwartungen
und Ziele**

1. Reflexion der Erwartungen und Ziele der Mitglieder des Organisationskreises
 - Was alles muss heute besprochen werden, damit wir auch in den kommenden Jahren ausgezeichnete Erfolge erzielen?

**Führungs-
person
gibt den
Rahmen vor**

2. Die Führungsperson des Organisationskreises stellt den Rahmen (das „WAS“, nicht das „WIE“) vor:
 - Neue Aufgaben und Herausforderungen
 - Das bleibt unverändert
 - Zukunftstrends der quantitativen Vorgaben (z. B. KPI)

**Wie verstehen
wir den
Rahmen?**

3. Wie verstehen wir/was bedeutet für unseren Organisationskreis dieser Rahmen?

Die Mitarbeitenden – ohne Führungsperson – besprechen:

- Was haben wir gehört? Was bedeutet das für uns?
- Welche Fragen haben wir, um das besser zu verstehen?

Die Führungsperson beantwortet danach die gestellten Fragen und zieht sich danach zurück, ist jedoch bei der Vorstellung einzelner Ergebnisse wieder anwesend. Das ist ein klares Zeichen dafür, dass die Gestaltung des „Wie“, also „das Bild im Rahmen“, in der Verantwortung der Mitarbeitenden liegt.

Wichtig!

Es geht hier nicht darum, den Rahmen infrage zu stellen, zu „genehmigen“ oder Vorschläge zur Veränderung des Rahmens zu erarbeiten, sondern darum, den Rahmen zu verstehen und Auswirkungen zu erkennen, um dann innerhalb des gesetzten Rahmens das eigene Bild malen zu können.

Sonja Radatz schreibt dazu [13]:

„Ist es nicht unmenschlich, von Mitarbeitern zu verlangen, dass sie den Rahmen akzeptieren?“ Oder: „Was tun Sie, wenn die Mitarbeiter einfach nicht mitmachen?“

Meine Antwort ist einfach: „Ich verlange nicht, dass jemand den Rahmen akzeptiert. Aber ich verlange, dass er sich für oder gegen ein Akzeptieren des Rahmens entscheidet, sonst wird er niemals darin erfolgreich und zufriedenstellend tätig sein. Und dann läuft die Zusammenarbeit nicht mehr.“

Selbst- beschreibung erarbeiten

4. Die Selbstbeschreibung des Organisationskreises

Die Mitarbeitenden erarbeiten Antworten zu diesen Fragen:

- Wie wollen wir uns auf der Basis dieses Rahmens als Organisationskreis ab sofort selbst beschreiben?
- Wie wollen wir von anderen beschrieben werden:
 - von den Nutzern unserer Arbeitsergebnisse?
 - von Mitgliedern anderer Organisationskreise unseres Unternehmens?
 - von unternehmensexternen Entscheidungsträgern?
 - vom Mitbewerber?

Danach bewerten alle Mitarbeitenden alle Statements. Daraus ergibt sich, hinter welchen Statements alle Beteiligten zu 100 % stehen.

Das Ergebnis wird der Führungskraft vorgestellt. Wenn Statements der Intention des Rahmens widersprechen, präzisiert die Führungskraft den Rahmen.

Identität beschreiben

5. Die Identität des Organisationskreises

Welche Identität brauchen wir in Zukunft, um die Selbstbeschreibung durchgängig zu leben?

Alle Mitarbeitenden pro Identitätsaspekt i

- Vision: Was soll l
- Mission: Wofür s
- ben?
- Grundannahmen: jeder ausgehen (o
- schreibung durchg
- Leitlinien des Ha
- delns müssen wi
- gründe legen, um
- Kernkompetenzen
- unser Organisati
- bung zu leben?
- Geschichten: Wel
- nicht mehr/welch
- gängig erzählen, u
- Dos/Don'ts: Was
- und für jeden, we
- ben?
- Werte: Was muss
- Selbstbeschreibung

Danach bündeln alle ten sie. Daraus ergibt ren“ alle Beteiligten der Führungskraft vo des Rahmens widers den Rahmen.

Ziele innerhalb der Rahmens formulieren

6. Die Ziele unseres Org
- Auf der Basis der S des gegebenen Rahr konkrete Ziele: Im D

nate, eher grob für die anschließenden neun Monate. Danach bewerten alle Mitarbeitenden alle Ziele, um jene zu ermitteln, die von allen zu 100 % unterstützt werden. Das Ergebnis wird der Führungskraft vorgestellt. Wenn etwas der Intention des Rahmens widerspricht, präzisiert die Führungskraft den Rahmen. Diese Ziele können dann Basis für die im vorigen Abschnitt beschriebenen „Führungsmeetings“ des Organisationskreises sein.

Die Botschaft der Ziele

7. Unsere Botschaft

Alle Mitarbeitenden einigen sich auf ein bis drei Sätze als Botschaft über all diese Ziele hinweg.

Umsetzungsmaßnahmen

8. Spezifische Umsetzungsmaßnahmen:

Alle Mitarbeitenden organisieren sich in themen- oder aufgabenspezifische Kleingruppen. Jede Gruppe gestaltet ein attraktives Poster mit diesen Inhalten:

- Motto (Kurztext und/oder Symbol für alle Maßnahmen)
- Spezifische Umsetzungsmaßnahmen
- Beteiligte und deren Beiträge
- Betroffene und deren Nutzen
- Rahmenbedingungen, Voraussetzungen
- Von der Führungskraft benötigte Unterstützungen

Die Kleingruppen stellen ihre Poster gegenseitig und der Führungskraft vor und erhalten Rückmeldungen dazu. Die Führungskraft nimmt Stellung zu den von ihr benötigten Unterstützungen und sagt all das zu, was sie jetzt bereits zusagen kann.

Danach:

- Überarbeitung der Poster in den Kleingruppen
- Planung möglichst konkreter erster Schritte („ab morgen machen wir“) zur Umsetzung dieser Maßnahmen (was, wann, wer mit wem, wie) und deren zukünftiges

„Controlling“ (Rhythmus, durch wen/in welchem Rahmen)

Diese Planungen stellen die Gruppen einander vor und notieren Anregungen auf den Postern.

Abschluss

Damit ist der Change Event abgeschlossen.

4.3 „Agile“ Art der Führung

Es lohnt sich, in Google den Suchbegriff „Führungsstile“ einzugeben. Das Ergebnis ist typisch für die Breite dessen, was sich auf diesem Gebiet seit vielen Jahrzehnten angesammelt hat. Was davon passt gut zur agilen SW-Entwicklung?

Vermutlich keine einzige dieser Optionen. Denn – so ist z. B. in Wikipedia unter „Führungsstil“ nachzulesen – das Konzept typisierender (und somit generalisierender) „Führungsstile“ gilt inzwischen als genauso überholt wie das Konzept der „Persönlichkeitstypen“.

Es geht also nicht darum, einem Stil zu folgen, sondern um die innere Haltung. Heute gilt die Selbstbeschreibung der Führungsperson als

Beobachtende, lernende, wertschätzende, reflektierende, situative Führung

- eine die mit ihr Zusammenarbeitenden interessiert beobachtende,
- von ihnen lernende,
- sie wertschätzende,
- sich selbst und ihr Umfeld reflektierende,
- und auf dieser Basis situativ angepasst handelnde Person

in weiten Kreisen als angemessen.

Dieses eher beobachtende und reagierende Führungsverhalten genügt jedoch nicht. Zusätzlich muss die Führungsperson auch begeistern und Zuversicht wecken können und bei den Mitarbeitenden als Vorbild gelten.

Transformationale Führung

Passend zu all dem ist das Konzept der „Transformationalen Führung“. Einige wissenschaftliche Studien weisen darauf hin, dass sie in der Praxis sehr erfolgreich ist.

Die gegenüber einzelnen Mitarbeitenden und Teams konkret praktizierte Führung und die dazu bereits nutzbaren oder zu entwickelnden Führungskompetenzen ergeben sich dynamisch aus der jeweiligen Strategie des Unternehmens einerseits und den Fähigkeiten und Möglichkeiten der aktuell vorhandenen einzelnen Mitarbeitenden und Teams andererseits.

Die jeweils praktizierte Führung und die Weiterentwicklung der Führungskompetenz sind das Ergebnis eines permanenten in der tagtäglichen Arbeit laufenden adaptiven Prozesses, also von Natur aus „agil“.

4.4 Führen von Teams

Benötigen „reife“ Teams mit einer ausgeprägten Fähigkeit zur Selbststeuerung überhaupt eine Führungskraft?

In der agilen Szene wird die sich selbst organisierende Teamarbeit als zentrales Element des „leichtgewichtigen“ Umgangs in komplexen Situationen gesehen. Und zwar als Gegensatz zum „schwergewichtigen“, auf „command & control“ beruhenden Führen einzelner Spezialisten durch eine Führungskraft. Das führt oft zu einer Idealisierung der Teamarbeit und zum Verschwinden des einzelnen Mitarbeitenden im Kollektiv des Teams.

Romantische Heroisierung von Teams

Bereits 1998 warnte Fr greifenden naiven und ro arbeit, die das gebotene l

Bei all diesen Idealisier vergessen:

- Teams gehen deutlich sonen, da der Einzeln will und andererseits Kollektiv überträgt.
- Immer wieder neu z mehr Zeit für Entsch bereits lange zusamm
- Im Interesse der Ar meidung wird das Hi „Quer-und-um-die-E te Arbeiten innerhalb füllen haben, eher a empfunden. Damit v Denken eher geförde Ausnahmen sind Tea Erfolgsdruck kreativ dürfen.
- Teams, die unter Arb daher regelmäßig und Arbeit reflektieren u Scrum üblichen „Retr begrenzt und daher n
- Innerhalb von Teams Rangordnungen, Koal zu mobbingartigen Fo
- In bereits lange zus Rangordnungen und

Nischen (Spezialwissen, spezielle Aufgaben) dazu führen, dass Aufgabenänderungen abgelehnt oder schlecht bewältigt werden und sich einzelne Teammitglieder mit ihrer Position und Nische abfinden, statt sich weiterzuentwickeln.

- Bei großen Teams und bei solchen ohne klare und kurzfristig zu erreichende Ergebnisse kann es zum „sozialen Faulenzen“ (Social Loafing oder Ringelmann-Effekt) kommen: Einzelne Teammitglieder reduzieren ihre Leistung im Vertrauen darauf, dass es unbemerkt bleibt und die anderen ohnehin genug tun, entsprechend dem altbekannten Akronym TEAM = Toll, Ein Anderer Macht's.

Wo bleiben das Individuum und seine Förderung? Wie kann vor diesem Hintergrund ein einzelnes Teammitglieds bezüglich der Weiterentwicklung in einer spezifischen Kompetenzdomäne von einem Team als Kollektiv unterstützt (statt behindert oder überfordert) werden?

Wie kann in einem (bezüglich der Verteilung der einzelnen Aufgaben) sich selbst organisierenden Team sichergestellt werden, dass die Aufgabenverteilung, die Art der Anleitung, die Kontrolle und das Feedback für jedes seiner Mitglieder pro spezifischer Kompetenzdomäne situativ angemessen sind?

Teamleitung als Dienst am Team und am Individuum Eine die fortlaufende Entwicklung des Teams als Ganzes einerseits und die Entwicklung der einzelnen Teammitglieder andererseits unterstützende Führungskraft kann die negativen Effekte einer führungslosen Arbeit im Team deutlich abschwächen und einzelne Mitarbeitende situativ fördern.

Dabei geht es immer um die Interaktion und Kommunikation mit den einzelnen Personen. Das Team nämlich als Kollektiv kann ich nicht beeinflussen, also weder führen noch motivieren. Heinz von Foerster beschreibt das so [15]:

Wichtig!

„Ich kenne kein Kollektiv. Wo ist es? Einem Kollektiv kann man nicht die Hand schütteln, man kann es nicht umarmen und sich nicht mit ihm an einen Tisch setzen und fragen, wie es ihm geht, ob es Schmerzen hat, warum es lacht oder weint. Wir haben es hier mit einem Begriff zu tun, der den direkten Bezug von Mensch zu Mensch verhindert.“

Klare Ziele sind entscheidend

Essenziell für als Team zusammenarbeitende Personen ist eine gemeinsame Sicht in Bezug auf Sinn und Zweck der Teamarbeit. Der häufigste Grund für eine unbefriedigende Teamarbeit ist das Fehlen dieser gemeinsamen Sicht. Teams mit unklaren oder widersprüchlichen Aufgaben werden auch mit allen erdenklichen Methoden der Teamentwicklung nicht besser. Klare Ziele als Rahmen der Teamarbeit zu setzen ist daher eine entscheidende Verpflichtung der Teamführung.

Geteilte Führungsaufgabe bei Scrum

Bei der agilen SW-Entwicklung gibt es bei an Scrum angelehnten Vorgehensweisen zwei Rahmensetzer: einerseits den Product Owner als Rahmensetzer dafür, „WAS“ das Team zu entwickeln hat, und andererseits den Scrum Master (oder Agile Master) als Rahmensetzer für das „WIE“ des Vorgehens (Arbeitsprozess, -methoden und -techniken).

Mehr zum Führen von Teams findet sich u. a. in [16].

4.5 Der Teamleiter als Führungskraft

In der agilen Szene werden Teamleiter gerne als Hindernis für die gelingende Selbstorganisation gesehen – bis hin zur Forderung, von oben eingesetzte Manager und Hierarchien komplett abzuschaffen und das Unternehmen von unten nach oben emergent entstehen zu lassen. Das erinnert an idealistische basisdemokratische Ideen, wie sie bereits Mitte des 19.

Jahrhunderts etwa von Michail Alexandrowitsch Bakunin, dem Mitbegründer des kollektivistischen Anarchismus, formuliert wurden. Damals schon wurde jedoch erkannt, dass es dazu eines „neuen Menschen“ bedarf, der in einer veränderten Sozialisierung, die das Gemeinwohl und das Kollektiv ins Zentrum stellt, entsteht. Diesen „neuen Menschen“ gibt es auch heute nur als sehr seltene Ausnahme. Diese Realität gilt es anzuerkennen.

Neue, teils irritierende Art der Führung

Es ist aber möglich, die Führung auf Teamebene anders als bis jetzt üblich zu gestalten, um die Arbeit agiler Teams zu fördern. Im Folgenden finden Sie einige – auch irritierende – Anregungen. Es handelt sich dabei um keine Fantasiegebilde, sondern um eine Sammlung real gelebter Praktiken. Viele davon wurden und werden z. B. bei SEMCO [17] erfolgreich genutzt.

Rahmensetzung

- Im Unternehmen wird generell eine „agile“ Art der Führung (siehe Abschnitt 4.3) praktiziert.
- Die Führungskraft wird als „Rahmensetzer“, nicht als „Mikromanager“ verstanden. Und zwar so, dass sie zunächst einen eher weiten und flexiblen Rahmen setzt und ihn nur dann, wenn es nötig ist, situativ enger zieht oder interveniert (Management by Exception).
- Jede Führungskraft im Unternehmen ist verantwortlich dafür, dass der für die jeweilige Organisationseinheit (z. B. ein Entwicklerteam) passende Rahmen gesetzt und überprüft wird, nicht aber dafür, was innerhalb dieses Rahmens daraus entsteht. Dafür sind die in diesem Rahmen agierenden Personen/Teams verantwortlich.

Auswahl und Abberufung durch Betroffene

- Jede Führungskraft erarbeitet den Rahmen in Abstimmung mit ihren „Peers“ im jeweiligen Führungskreis.
- Bei der Auswahl bzw. Einsetzung einer Führungskraft muss der „Konsent“ (siehe Abschnitt 4.1) dazu seitens

aller davon DIREKT (unglückliches Wort) ;

Keine speziellen Vergünstigungen

- Eine Führungskraft kann mit deren Konsent abberufen werden.
- Die Führungsaufgaben oder Statussympole sind eine spezielle Art von Arbeit, die die „Unterstellten“ sich nicht leisten wollen (keine Dienstwagen, kein Sonderurlaub, keine Sonderaufgabe ist eine spezielle Aufgabe (z. B. „Kunde betreuen“), keine anderen Privilegien für deren Mitarbeiter.

Kein Karriereschritt, sondern Kompetenzverbreiterung

- Die Übernahme einer Führungsaufgabe ist nicht als „Karriereschritt“ zu verstehen, sondern als Kompetenzverbreiterung.
- Eine Person darf die Führungsaufgabe in der Organisationseinheit lang ununterbrochen ausüben, die Führungsrolle eine Funktion ist.

Leistung = 2/3 Team + 1/3 individuell

- In die Leistungsbeurteilung fließt die Beurteilung durch die unmittelbare Vorgesetzte zu 2/3 ein, die Beurteilung durch die Kollegen zu 1/3 einfließt.

Offengelegte Individualziele

- Innerhalb eines Teams sind die Ziele der Teammitglieder individuell festzulegen und in regelmäßigen Abständen in Teambesprechungen ihrer Erreichung zu verfolgen.

Statt Jahresgespräch mehrere Feedback- und Förderungsgespräche

- Die Erfüllung der individuellen Ziele ergibt sich aus regelmäßigen Feedback- und Förderungsgesprächen mit der Führungskraft. Diese Gespräche sind in der Leistungsbeurteilung für die Periode vereinbart.

- Die Teambeurteilung beruht auf mehrmaligen (z. B. pro Sprint oder Release) transparenten Feedbacks diverser „Stakeholder“ des Teams auf der Basis zu Beginn der Beurteilungsperiode vereinbarter Kriterien. Diese Feedbacks der Stakeholder sind auch Inputs für die Retrospektiven.
- Transparente Lohn-gestaltungs-regeln**
- Der Zusammenhang zwischen der individuellen Leistungsbeurteilung (2/3 Teamleistung + 1/3 individuelle Zielerreichung) und der individuellen PROZENTUALEN Lohnveränderung bzw. des individuellen PROZENTUALEN Anteils am Gesamtbonus für das ganze Team ist transparent. (Das individuelle Gehalt hingegen bleibt weiterhin vertraulich.)
- Teambonus**
- Der Gesamtbonus für das Team wird ähnlich bestimmt wie der „Effizienzbonus“ gemäß „Muster für Festpreisvertrag“ in [18]. Damit wird sichergestellt, dass auch das Team von der Profiterhöhung dank seiner die Effizienz erhöhenden Arbeit profitiert und nicht nur die Eigentümer oder Topmanager des Unternehmens.
 - Die Verhandlung dieses Effizienzbonus für sein Team ist die Aufgabe des Teamleiters – analog zum „Kolonnenführer“ der Bauarbeiter: Jeweils vier bis zehn Facharbeiter bilden eine Kolonne und bestimmen ihren Kolonnenführer, der im Team mitarbeitet und den gleichen Lohn erhält. Er handelt den Akkord mit dem Bauleiter aus.
- Autonomes Budget auf Teamebene**
- Der Teamleiter hat die Kompetenz, in Absprache mit dem Team bis zu 2/3 des Effizienzbonus für die Qualitätsverbesserung des Teams und einzelner Teammitglieder und zur Verbesserung der Entwicklungsinfrastruktur einzusetzen.
 - Der Teamleiter verfügt über ein vom Effizienzbonus unabhängiges angemessenes und autonom nutzbares Budget für die Verbesserung der Qualifikation des Teams und

einzelner Teammitglieder und zur Verbesserung der Entwicklungsinfrastruktur.

Es kann sein, dass einige dieser Ideen mit länderspezifischen arbeitsrechtlichen Bestimmungen oder mit Betriebsratsvereinbarungen kollidieren. Dann gilt es, das jeweils Machbare auszuloten. Oft ist das weit mehr als ursprünglich befürchtet.

5 Wie funktioniert diese Reise durch den Kontinent der Kultur, wohin führt sie?

Sie haben sich nun fortlaufend überlegt, welche Ziele IHRES Unternehmens, die sich auf den „Kontinent der Kultur“ beziehen, mit welchen Methoden und Techniken der Kommunikation, Kooperation und Führung erreicht werden könnten. Wer aber führt Ihr Unternehmen auf der „Individualreise“ durch diesen Kontinent der Kultur? Wer aber reist mit?

Lesen Sie dazu bitte im ersten Beitrag dieser Reihe (Kap. 08A02, Abschnitt 6.6): „Wer ist der Reiseleiter durch die Landschaften des „Kontinents der Kultur“?“

Führungs-kräfte führen, keine Change Agents

Alle Manager und Führungskräfte des Unternehmens – beginnend beim Topmanagement – sind die Reiseleiter. Das nämlich ist eine ihrer ganz zentralen Leitungsaufgaben. Diese Aufgaben können von den Führungskräften nicht an ein „Transition Team“ oder an „Change Agents“ delegiert werden. Die Führungskräfte selbst sind das „Transition Team“, die „Change Agents“.

Kein Change Team: Alle Mitarbeiter reisen mit

Und die Miteisenden sind ALLE Mitarbeitenden des Unternehmens, kein „Change Team“ als (temporär) zusammengestelltes Spezialteam, das „das Unternehmen verändert“. Die Veränderungskünstler sind ALLE Mitarbeitenden, DIESE

leisten die Veränderung. Unterstützt werden sie dabei von den Führungskräften. Mehr dazu im Abschnitt „Wer ist der Reiseleiter durch die Landschaften des „Kontinents der Kultur“?“ im ersten Teil dieser Reihe, im Kapitel 08A02.

Change: Kein Produkt, sondern ein Prozess

Kulturelle Veränderungen im Unternehmen sind kein „Produkt“, sondern immer wieder neu gestaltete Ergebnisse der nie endenden Reise durch die Landschaften der Kommunikations-, Kooperations- und Führungsmethoden, also ein fortlaufender Prozess. Deshalb sind dafür auch die „Artefakte“, „Rollen“ und „Ereignisse“ der (agilen) Produktentwicklung etwa von Scrum unangemessen: Derartige kulturbildende Prozesse auf der Basis von Teilprodukten planen zu wollen und in „Product Backlogs“ zu pressen, die von „Product Ownern“ verwaltet und von speziellen „Change Teams“ innerhalb von „Sprints“ erarbeitet und dann Sprint für Sprint der Mitarbeiterschaft zur Nutzung übergeben werden, ist unangemessen und führt zu nachvollziehbarem Widerstand.

Stattdessen können solche fortlaufenden Veränderungsprozesse auf der Basis der im Abschnitt 4.1 beschriebenen „Kreisorganisation“ geleistet und in „Change Events“ pro Kreis (siehe Abschnitt 4.2) angestoßen werden. Damit werden diese Fähigkeiten des Unternehmens gestärkt:

Gestärkte Fähigkeiten des Unternehmens

- Robustheit
- Belastbarkeit
- Reaktionsfähigkeit
- Flexibilität
- Innovationsfähigkeit
- Anpassungsfähigkeit

Das sind die essenziellen Voraussetzungen, um die für die jeweilige Aufgabenstellung der SW-Entwicklung am besten

passende Vorgehensweise davon, um welche agile es sich handelt.

Der dritte Beitrag dieser diese Vorgehensmuster a

- Vorgehensmuster zur und Unterhalt umfasst
- Vorgehensmuster zur und Unterhalt von pla
- Vorgehensmuster zur lung als Dienstleistung

Diskussionsforum zum

XING-Forum zur Beitragsserie

Dieser und die weiteren SW-Entwicklung“ bietet der Autor hierzu in Xing

tinyurl.com/py8wgke

Ihre Beiträge und Fragen

Quellen

- [1] VERSIONONE; 8 SURVEY. 2014; [www.versionone.com/2013-state-of-agile-](http://www.versionone.com/2013-state-of-agile/)
- [2] Fowler, Martin; Corbruar 2010; martinfowler.com/
- [3] Derby, Esther; Lar Making Good Team

- [4] Korn, Hans-Peter; Retrospectives Applied as „PROspectives“. In: InfoQ-Articles;
www.infoq.com/articles/retrospectives-as-prospectives
- [5] Takeuchi, Hirotaka; Nonaka, Ikujiro; The New New Product Development Game. In: Harvard Business Review; Jan. 1986;
hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game/
- [6] Gerber, Martin; Gruner, Heinz; FlowTeams – Selbstorganisation in Arbeitsgruppen. CREDIT SUISSE Schriftenreihe „Orientierung“; Ausgabe 108; 1999;
www.flowteam.com/inhalt_d.htm und
www.flowteam.com/doc/O_108_D-Gesamt.pdf
- [7] Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff; Scrum Guide.
www.scrum.org/Scrum-Guides
- [8] www.tmforum.org
- [9] Siehe hierzu:
[de.wikipedia.org/wiki/Stub_\(Programmierung\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Stub_(Programmierung))
- [10] Siehe hierzu:
de.wikipedia.org/wiki/Soziokratie
- [11] holacracy.org
- [12] youtu.be/ReXNOoDbdik
- [13] Radatz, Sonja; Veränderung verändern: Das Relationale Veränderungsmanagement: Die zukunftsweisende 4. Schule des Veränderungsmanagements. Systemisches Management; 2009; siehe dort Kapitel 10.
- [14] Malik, Fredmund; Der Mythos vom Team. managerSeminare Heft 33; Oktober 1998;
www.managerseminare.de/ms_Artikel/Teamarbeit-Der-Mythos-vom-Team,92521

- [15] von Foerster, Heinz; Pörksen, Bernhard; Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Carl-Auer-Systeme Verlag, 2006
- [16] Poggendorf, Armin; Angewandte Teamdynamik: Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler. Cornelsen, 2012
- [17] Semler, Ricardo; Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace. Grand Central Publishing; Reprint edition (April 1, 1995)
- [18] Opelt, Andreas; Der agile Festpreis: Leitfaden für wirklich erfolgreiche IT-Projekt-Verträge, Seite 77. Carl Hanser, 2012