

## 11.3 Wirkungsvolle Agilität im Team

In den letzten Jahren haben wir eine neue Tendenz in agilen Implementierungen gesehen, die uns Sorge bereitet. Die in Agilität verankerte Balance zwischen Menschen- und Ergebnisorientierung hat oft eine Schlagseite in Richtung der Menschenorientierung bekommen. Ergebnisse bleiben auf der Strecke und die Agilität somit hinter den Erwartungen zurück. Mit der Kampagne *Wirkungsvolle Agilität* werben wir dafür, zu der Balance zurückzukehren. In diesem Abschnitt wollen wir ein paar Hinweise darauf geben, was dafür notwendig ist.

### 11.3.1 Gruppendruck nutzen und fördern

In einem managergeführten Team ist das Mittel, um akzeptables Verhalten von nicht akzeptablem Verhalten zu unterscheiden, die Kontrolle und Interventionen durch den Manager. Wenn wir nun stattdessen auf Selbstorganisation umstellen, fällt auch dieses regulierende Element weg und muss durch etwas anderes ersetzt werden. In der Selbstorganisation ist dies der *Gruppendruck*.

Es liegt somit in der Verantwortung des Teams, dafür Sorge zu tragen, dass die einzelnen Mitglieder produktives Verhalten an den Tag legen, indem sich diese für ihre Verhalten verantwortlich fühlen. Dies wird in einem neuen Team mit in Selbstorganisation unerfahrenen Mitgliedern voraussichtlich aber nicht von allein geschehen, da wir dafür bewusst einer menschlichen Tendenz entgegenwirken müssen: der Harmonie.

*Harmonie suchen.* In uns allen ist – wenn auch in unterschiedlichem Maße – der Impuls verankert, harmonische Interaktionen mit anderen Menschen zu haben. Wir wollen lieber von unseren Teamkollegen akzeptiert als abgelehnt werden. Unser Ziel dabei ist es stets, unsere Sorge und Aufregung so gering wie möglich zu halten (siehe [Giddens 1984]). Genau dieses Bestreben, unsere Aufregung zu minimieren, löst die überaus menschlichen Bewältigungsmechanismen des Responsibility Process (siehe Kap. 3) aus.

Die Teammitglieder müssen verstehen, dass die Verhaltensregulierung ihre Aufgabe ist, und herausfinden, was ihnen im Weg steht und was es bedeutet, wenn sie diese Aufgabe vernachlässigen. Sonst werden zum Beispiel Mittelmäßigkeit gefördert und Verachtung zwischen Teammitgliedern mit unterschiedlichen Leistungsstandards geschürt.

### 11.3.2 Ergebnis-Accountability herstellen

Ein guter Weg für Sie, es Ihrem Team leichter zu machen, ist Klarheit zu schaffen, was genau von den Teammitgliedern erwartet wird und inwieweit sie diese Erwartungen erfüllen, übertreffen oder hinter ihnen zurückbleiben. Feedback zu den Ergebnissen unserer Arbeit ist sowohl notwendig, damit wir in Flow kom-

men, als auch, damit wir dazulernen und uns anpassen können. Obendrein schaffen Sie damit auch ein Gegengewicht zu der oben beschriebenen Tendenz, der Harmonie mit den Teammitgliedern mehr Wert beizumessen als großartigen Ergebnissen. Es ist wichtig, ein gesundes Maß an Aufregung hervorzurufen, wenn die Ergebnisse nicht stimmen.

Agile Teams nutzen verschiedene Mittel, die diese Aufgabe erleichtern. Teamboards machen die Arbeit sichtbar und diskutierbar. Etwaige Zusagen, die das Team gemacht hat, sind darauf ebenfalls zu erkennen. In regelmäßigen Reviews gibt es Feedback zu der Nützlichkeit der gelieferten Ergebnisse. Doch diese Werkzeuge reichen nicht aus, wenn die relevanten Dialoge nicht geführt werden. Es gibt nichts, was Verantwortlichkeit mehr unterwandert als Mehrdeutigkeit und Konsequenzlosigkeit. Wenn Ihr Team dauerhaft keine Ergebnisse liefert, könnte das sehr gut daran liegen, dass Sie und die Organisation diesen Zustand dulden.

### **Beispiel: Unzutreffende Voraussagen**

Ein Scrum-Team, das vor vier Monaten Agilität eingeführt hat, macht in jedem Sprint aufs Neue eine Voraussage, die es am Ende der Iteration nicht einmal zur Hälfte umgesetzt hat. Der Product Owner ist frustriert, weil er nicht mehr weiß, was er seinen Stakeholdern versprechen kann, und immer wieder mit deren enttäuschten Erwartungen umgehen muss. Schließlich interveniert der Scrum Master und fordert das Team auf, zusammen mit dem Product Ownern zu den Stakeholdern zu gehen und sich zu entschuldigen. Die Emotionen kochen hoch, doch die Hälfte der Teammitglieder geht mit zu den Stakeholdern.

In der nächsten Retrospektive ist der Zwischenfall das zentrale Thema. Die eine Hälfte der Teammitglieder beschwert sich über den Scrum Master. Die andere Hälfte berichtet davon, wie unangenehm die Erfahrung für sie war, bei den Stakeholdern vorzusprechen. Als der Product Owner daraufhin sagt: »Das finde ich auch. Und das erlebe ich alle zwei Wochen«, herrscht betretenes Schweigen. In dieser Retrospektive hat der Product Owner zum ersten Mal angesprochen, was das Verhalten des Teams für ihn bedeutet. Von diesem Tag an hat das Team seine Voraussagen ernst genommen, weil die Teammitglieder verstanden haben, dass ihr Handeln tatsächlich Konsequenzen hat.

Dieses Beispiel veranschaulicht schön, dass Feedback Teamlernen ermöglicht, denn Lernen braucht das Wissen über Wirkung und Ergebnisse. Dabei ist es wichtig, dass das Team das Feedback erhält und nicht die einzelnen Individuen. Das Team kann so gemeinsam Schlüsse aus dem Feedback ziehen, die Teammitglieder können sich aneinander orientieren und leichter eingetretene Denkmuster verlassen und die Auswirkungen auf ihre Arbeit verstehen – mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 12. Dabei gehen wir natürlich davon aus, dass das Team halbwegs stabil ist.

### 11.3.3 Einfache Regeln etablieren

Eine weitere natürliche Tendenz steht einem effektiven Team im Weg: *Auf alles zu reagieren, was des Weges kommt*. Wir neigen dazu, auf alles zu reagieren, was unsere Aufmerksamkeit auf sich zieht und eine Antwort verlangt. Vollkommen egal, ob es wirklich relevant ist oder nicht. Und solange wir auf diese Weise beschäftigt sind, vermeiden wir es, einen Schritt zurückzutreten und zu schauen, ob weniger offensichtliche Probleme und Gelegenheiten am Wirken sind.

Das Gegenmittel für diese Tendenz heißt einfache Regeln. Darunter verstehen wir einen kleinen Satz von verhaltenssteuernden Regeln, die oft in der Form von Prinzipien formuliert sind und als Richtlinien für spezifische Handlungen und Entscheidungen herangezogen werden (siehe [Sull & Eisenhardt 2015]). Sie sind ein Mittel, um Komplexität zu bewältigen, und »balancieren konkrete Anleitung mit der Freiheit, die eigene Urteilskraft einzusetzen«.

Einfache Regeln unterstützen uns in komplexen Umfeldern, indem sie unsere Aufmerksamkeit auf die kritischen Variablen einer Situation und Entscheidung lenken. In einer komplexen Welt haben wir nicht genug Zeit und mentale Energie dafür, die optimalen Lösungen zu finden. Die Triage-Regeln im Fronteinsatz oder in Krisensituationen sind ein solches Beispiel, das schnelle und treffsichere Entscheidungen erlaubt.

In ihrem Buch [Sull & Eisenhardt 2015] beschreiben die beiden Autoren drei verschiedene Regelarten, die uns helfen, *bessere Entscheidungen* zu fällen, indem sie unsere Wahlmöglichkeiten strukturieren: *Abgrenzungsregeln* beschreiben, was wir tun oder lassen sollen. *Priorisierungsregeln* helfen uns, verschiedene Alternativen in eine Rangfolge zu bringen, und *Stoppregeln* helfen uns dabei, zu entscheiden, wann wir eine Entscheidung wieder kassieren und eine Sache beenden sollten. Stoppregeln helfen uns auch dabei, mit der Suche aufzuhören, wenn wir eine Option gefunden haben, die gut genug ist. So ersparen wir uns energie- und zeitaufwendige Suchen nach der optimalen Lösung.

Im Gegensatz zu den Entscheidungsregeln fokussieren Verfahrensregeln darauf, *unser Handeln zu verbessern*, indem sie die Balance halten zwischen dem Chaos und der Unsicherheit von zu wenig Regeln und der strengen Systematik von zu vielen Regeln: *Wie-Regeln* regeln alle ausführenden Aufgaben. Die Prinzipien aus dem Agilen Manifest und die Grundprinzipien und Kernpraktiken von Kanban sind Beispiele für Wie-Regeln. *Koordinations-* und *Timing-Regeln* sind Sonderfälle der Wie-Regeln. Koordinationsregeln steuern das Zusammenspiel von vielen Akteuren bei einer einzigen Handlung, wie zum Beispiel das Verhalten in Fischschwärmen oder von Wikipedia-Autoren. Timing-Regeln helfen uns, wenn Rhythmen, Sequenzen oder vorgegebene Fristen von Bedeutung sind. Timing-Regeln legen zum Beispiel fest, wann wir morgens aufstehen oder wann die Gänse in den Süden ziehen.

### Nach außen gerichtete Regeln

Die beiden oben beschriebenen menschlichen Tendenzen (siehe Abschnitt 11.3.1) führen dazu, dass sich Gruppennormen herausbilden. Da es Konsequenzen hat, ob einen die eigenen Teammitglieder anerkennen oder ablehnen, wird schnell klar, welches Verhalten in dieser Gruppe akzeptabel und unakzeptabel ist. Viele Bücher und Modelle, so auch das *Mutual Learning Model*, das wir in Abschnitt 12.1 beleuchten, helfen dem Team dabei, interne Gruppennormen für effektive Zusammenarbeit aufzustellen.

So wichtig effektives Verhalten untereinander auch ist, für wirkungsvolle Agilität ist das nicht genug, denn auch hier gilt: Einseitiger Fokus auf die (zwischen)menschliche Seite vernachlässigt die Ergebnisseite und saugt die zweckgerichtete Wirkung aus der Agilität. Für wirkungsvolle Agilität ist es wichtig, dass das Team lernt, auch seinen Fokus zwischen innen und außen auszubalancieren.

Beim Fokus nach innen richten die Teammitglieder das Augenmerk darauf, wie sie im Team gut zusammenarbeiten und was sie brauchen, um einen guten Job machen zu können. Beim Fokus nach außen richten sie ihr Augenmerk darauf, wie sie mit ihren Stakeholdern und anderen gut zusammenarbeiten und welche Wirkung das Ergebnis ihrer Arbeit tatsächlich hat. In der Wirkung nach außen finden sie die Antwort auf die Frage: Haben wir einen guten Job gemacht?

Richard Hackman spricht anstelle von einfachen Regeln, die aus dem Bereich der adaptiven Systeme stammen, von allgemeinen Gruppennormen (siehe [Hackman 2002]). Dabei bezeichnet er die Regeln mit Innenfokus als sekundär in ihrer befähigenden Wirkung auf die Teameffektivität und empfiehlt stattdessen Regeln zu etablieren, die die Beziehung zwischen dem Team und seinem Leistungskontext behandeln. In ihrer allgemeinsten Form lauten diese wie folgt.

1. Teammitglieder sollten eher eine aktive als eine reaktive Haltung gegenüber der Umgebung einnehmen, in der sie operieren. Sie sollten ständig die Umgebung absuchen und ihre Strategien angemessen anpassen oder neu erfinden.
2. Die Verhaltensregeln, innerhalb derer das Team operiert, sollten abgegrenzt sein und eine kleine Menge von Dingen identifizieren, die Teammitglieder immer oder nie tun.

Mit seiner ersten Regel beschreibt Hackman die Notwendigkeit, einen kontinuierlichen Inspect-und-Adapt-Prozess zu etablieren, der das Umfeld und den Markt im Blick behält, um sich angemessen an Gelegenheiten und Hindernisse anzupassen. Mit seiner zweiten Regel ermutigt er dazu, klare Abgrenzungsregeln zu etablieren, um die Wahrscheinlichkeit zu verringern, dass das Team Anforderungen oder Rahmenbedingungen seiner eigenen Organisation verletzt.

### 11.3.4 Coaching/Mentoring etablieren

*Prozessverlust* ist ein Phänomen, das jedes Team mehr oder weniger betrifft und auf ineffizienten Problemlösungsstrategien in Gruppen beruht (siehe [Steiner 1972]). Das Team bleibt somit hinter den Möglichkeiten zurück, die es mit seinen Ressourcen und Fähigkeiten eigentlich haben sollte. Auf der anderen Seite steckt auch in jedem Team das Potenzial für *Prozessgewinn*. Das Team findet Möglichkeiten, synergetisch zusammenzuarbeiten, sodass das Ganze mehr wird als die Summe seiner Teile, oder lernt Dinge und Fähigkeiten dazu, die das Team nachhaltig leistungsfähiger machen.

Genau hier kommt Mentoring und Coaching ins Spiel, das von Führungskräften, Scrum Mastern/Service Delivery Managern oder Agilen Coaches geleitet wird. Sie sollen das Team dabei unterstützen, Prozessverlust zu vermeiden und stattdessen Prozessgewinn zu befördern. Werfen wir einen Blick auf typische Beispiele von Prozessverlusten und -gewinnen, um zu verdeutlichen, wie wichtig diese häufig von Unternehmen unterschätzte Unterstützung ist, um die Leistung eines Teams zu stärken.

#### **Koordinations- und Motivationsverlust**

In jeder Gruppe müssen wir mit Overhead durch die notwendige Koordination zwischen den Teammitgliedern und somit mit Prozessverlust rechnen. Schädlicher ist jedoch eine Tendenz von Menschen, in Arbeitsgruppen etwas langsamer zu werden und weniger Anstrengung zu unternehmen, die von Psychologen als *soziales Faulenzen* bezeichnet wird. Der Einzelne kann sich bis zu einem gewissen Maß in einem Team verstecken und sich persönlich weniger verantwortlich fühlen. Das sarkastische Akronym TEAM für »Toll ein anderer macht's« beschreibt diesen Effekt zwar überzogen, bringt ihn aber auf den Punkt. Doch nicht in allen Teams lassen die Anstrengungen der Mitglieder nach, im Gegenteil. Wenn wir die Prozessgewinnseite dieser Medaille anzapfen können, sind die Mitglieder hoch committed und bereit, hart daran zu arbeiten, Teil eines der besten Teams zu werden. Wie im dynamischen Selbstbild (siehe Abschnitt 11.2.2) stellt sich das Team bereitwillig herausfordernden Aufgaben und Bedingungen.

Wir Menschen sind großartige Problemlöser und wenn es keine Probleme zu lösen gibt, weil uns eine Situation vertraut ist, fallen wir auf gewohnte Routinen zurück. Sie sind hocheffizient und energiesparend. Aber *sich auf gewohnte Routinen zu verlassen*, kann zur Ursache von signifikantem Prozessverlust werden. Insbesondere, wenn wir so in unsere Arbeit vertieft sind, dass wir nicht erkennen, dass sich die Lage verändert hat. Wenn ein Team die Trägheit gegenüber Prozessveränderungen abschütteln kann, entwickelt es manchmal einsichtsreiche Arbeitsmethoden, die unüberwindbar erscheinende Hindernisse umschiffen oder Ressourcen auf originelle Weise nutzen, um schwierige Probleme zu lösen.

### Prozessverlust durch Stereotypen

Da nicht immer sichtbar ist, was unser Teammitglied weiß und kann, suchen wir uns einen Ersatz in oberflächlich sichtbaren Attributen, um die Glaubwürdigkeit seiner Ideen und Gedanken zu bewerten. Und so messen wir seinem Alter, Geschlecht, seiner Position oder seinen Verhaltensweisen ein zu hohes Gewicht bei und verfallen in Stereotype. Der Prozessverlust entsteht durch den Verlust des wertvollsten Gutes eines Teams – den Fähigkeiten seiner Mitglieder.

Wenn die Teammitglieder dagegen Interaktionen entwickeln, die gegenseitiges Lernen befördern (siehe Kap. 12), erhöhen sie das für die Arbeit an den Aufgaben verfügbare Wissen. Die Teammitglieder teilen in informellen Formaten ihr Wissen und ihre Erfahrungen im Team. Funktionsübergreifende Teams sind durch die Vielfalt an Fähigkeiten ein besonders vielversprechender Ort für gegenseitiges Lernen, aber sie sind keine Voraussetzung.

Die hier beschriebenen Gruppendynamiken sind nicht die einzigen, die Prozessverlust hervorrufen können, auch Gruppendenken und Gruppenpolarisation gehören dazu, um noch zwei weitere zu nennen. Doch diese Betrachtung sollte ausreichend verdeutlichen, warum Teams und damit auch die Unternehmen von Coaching bei ihrer Arbeit profitieren.

Abbildung 11–4 gibt noch einmal einen Überblick über die wichtigsten Aspekte, die Selbstorganisation fördern oder behindern.

Selbstorganisation	
förderlich	hinderlich
Gruppendruck	Kontrolle
Ergebnis-Accountability	Verhaltenskorrektur
große Ziele	detaillierte Pläne
einfache Regeln (Prinzipien)	umfangreiches Regelwerk
Mentoring & Rahmen setzen	Hands-off-Management/ Mikromanagement

**Abb. 11–4** Gegenüberstellung von für Selbstorganisation förderlichen und hinderlichen Aspekten von Führung/Management