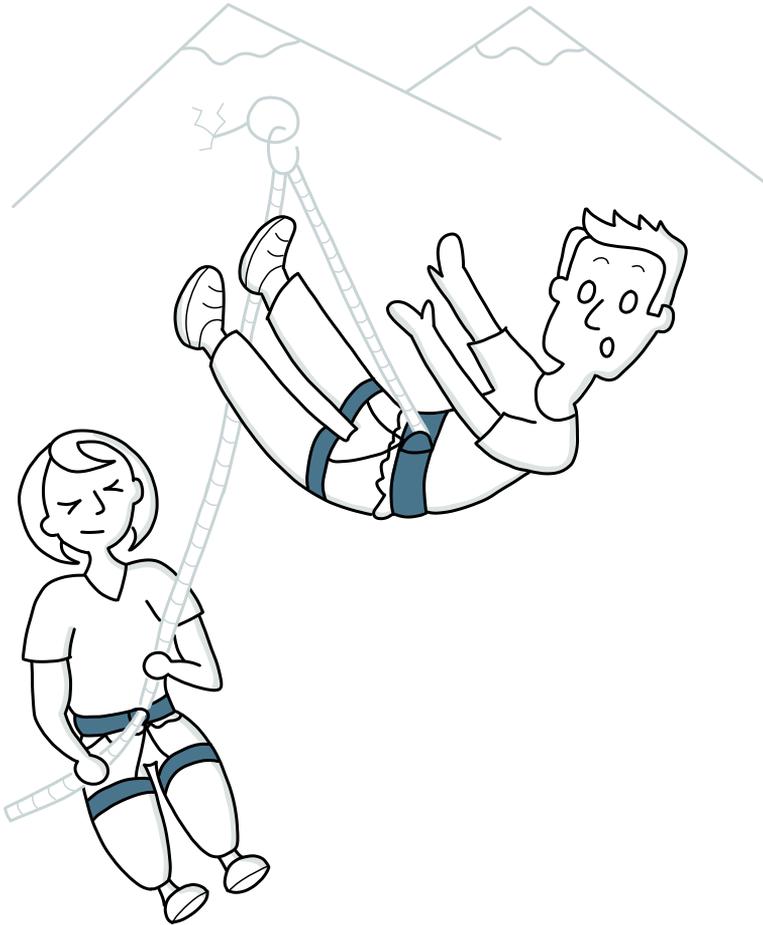


## 4 Ein Modell für dein Team



### **Karl & Nieke – Was ein gutes Team braucht**

Karl und Nieke legen gerade ihre Klettergurte an. Sie haben sich eine nette Route im sechsten Schwierigkeitsgrad herausgesucht, mit der sie den Tag beginnen wollen.

»Nach dem Vortrag auf dem Agile Monday hat mir echt der Kopf geschwirrt«, sagt Karl. »Ich habe mir viele Gedanken gemacht, ob die Rolle Scrum Master zu mir passt, und denke, ich will den Job wirklich machen. Aber ich frage mich, wie ich jetzt

anfangen soll. Demnächst geht es mit unserem neuen Projekt los und ich habe keine Ahnung, wo ich beginnen soll! Was muss ich konkret tun, damit wir einen guten Start haben?»

Nieke sieht ihn verständnisvoll an. »Das kann ich gut verstehen. Denn es gibt tatsächlich einiges zu beachten, was einen anfangs überfordern kann. Aber keine Sorge, wir schauen uns das einfach gemeinsam an! Nutzen wir doch die Parallele zum Klettern weiter!«, sagt Nieke. »Was braucht es denn alles, damit wir mit Freude klettern und auch herausfordernde Routen meistern können?«

Karl überlegt: »Auf alle Fälle brauchen wir eine vernünftige Ausrüstung und ein gemeinsames Ziel. Wir sollten wissen, welchen Fels wir bezwingen wollen! Und dann brauchen wir natürlich noch ein gutes Team. Dann kann es schon losgehen. Oder?«

Nieke antwortet »Genau! Und dann brauchen wir noch etwas, was in Organisationen leider häufig vergessen wird. Wie begeistert würdest du denn jetzt klettern, wenn wir an einer Route im zweiten Schwierigkeitsgrad stehen würden?«

»Hm. Begeistert wäre ich nicht gerade. Ich fände das vielleicht zu leicht. Wobei ich es schon anpacken würde.«

»Siehst du? Wir brauchen eine Aufgabe, die uns fordert – zumindest wenn wir wirklich mit Motivation daran arbeiten sollen.«

Karl überlegt kurz und antwortet: »Ja richtig! Ich muss also im Wesentlichen drei Dinge richtig hinbekommen. Damit das Team gut zusammenarbeiten kann, sollten die Mitglieder gesunde Beziehungen untereinander pflegen. Die umgebende Struktur sollte die Teamarbeit unterstützen, daher gilt es, für passende Rahmenbedingungen zu sorgen. Zudem brauchen wir eine klare Aufgabe, die das Team herausfordert. Richtig?«

»Genau so ist es!«, sagt Nieke. »Zumindest ist es deine Aufgabe, diese Faktoren so gut wie möglich herzustellen. Je besser du das hinbekommst, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass dein Team großartig wird.«

Karl nickt und steigt in die Route ein. Noch etwas in Gedanken versunken klinkt er den ersten Haken ein, meistert die Crux kurz vor dem zweiten und gerade als er den zweiten Haken einhängt, stürzt er in die Sicherung. Nieke hat zum Glück sofort reagiert. Sie lässt ihn wieder ab.

»Also, meine erste Lektion habe ich gerade gelernt«, sagt Karl. »Ein sehr wichtiger Faktor für ein gutes Team ist, dass ich mich auf die anderen verlassen kann!«

»Stimmt!«, erwidert Nieke. »In einem guten Team ist gegenseitige Verlässlichkeit ein wichtiger Faktor. Und nicht nur das. Wir wollen auch offen ansprechen können, wenn Dinge nicht funktionieren! Stell dir vor, ich würde einen Fehler bei der Sicherung machen und du hättest Angst, es mir zu sagen, weil du meine Reaktion

fürchtest. Wie sehr würdest du dich in der Zukunft noch auf mich verlassen? In Fachkreisen nennen wir das psychologische Sicherheit. Die Beziehungen im Team müssen passen.«

»Verstanden!«, ruft Karl aus. »Und das mit der Aufgabe ist mir irgendwie auch klar geworden. Sie sollte eine gewisse Herausforderung beinhalten ...«

Nieke unterbricht ihn: »Richtig und noch etwas. Es braucht nicht nur eine Herausforderung, du solltest auch die Möglichkeit haben, selbst herauszufinden, wie du diese Herausforderung angehst! Wenn ich dir genau gesagt hätte, wo du greifen und hintreten musst, um diese Route zu schaffen – wie motivierend wäre das für dich gewesen?«

»Gar nicht, das habe ich verstanden. Aber auf welche Dinge sollte ich denn in der Organisation achten? Welche Strukturen sind hier wichtig? Felsen und Kletterausrüstung sind es ja wohl eher nicht, oder?«

Nieke antwortet: »Ja. An dieser Stelle wird es schwierig, die richtigen Faktoren aus dem Klettersport zu übertragen. Faktoren wie die Stabilität eines Teams und klare Teamgrenzen kann man vielleicht noch herleiten. Bei Ausbildungssystemen, Belohnungssystemen und Informationssystemen werden die Parallelen dann doch etwas künstlich. Da möchte ich dir lieber den ›Team Development Radar‹ aus dem Buch ›Scrum-Master-Kompagnon‹ ans Herz legen. Schau dir das doch mal an!«

»Super! Danke für den Tipp!«, sagt Karl. »Das Buch werde ich mir gleich besorgen.«

Nieke befestigt das Sicherungsseil an ihrem Klettergurt und steigt die Route ohne Schwierigkeiten durch. Als Karl sie wieder ablässt, sagt er: »Klasse! Das Gespräch mit dir hat mir wirklich weitergeholfen. Ich werde mich in den nächsten Tagen bemühen, dass ich diese Faktoren in meinem Projekt möglichst gut herstellen kann.«

Nieke antwortet: »Genau! Aber nicht nur das. Auch wenn das Team eingespielt ist, solltest du ständig die Augen offen halten, ob die Rahmenbedingungen passen. Ich betrachte diese Vorgehensweise wirklich wie einen Radar, mit dem ich ständig die Umgebung auf Veränderungen scanne. Übrigens gibt es auch ein schönes Framework, um einige dieser Punkte in einem ersten Workshop anzugehen. Aber lass uns darüber nächstes Mal sprechen! Klettern wir lieber noch ein paar schöne Routen ...«

Sie verbringen gemeinsam einen erlebnisreichen Tag an den Felsen der Gegend, bis sich die Sonne langsam senkt und es kühl wird. Zum Abschluss des Tages gehen sie noch in eine kleine Brauerei, um gemeinsam zu Abend zu essen, und verabreden sich lose auf einen Kaffee in den nächsten Tagen, um über das von Nieke erwähnte Framework zu sprechen.

---

## 4.1 Was ist ein Team?

Unter einem Team verstehen wir eine Gruppe von Menschen, die eine gemeinsame Aufgabe haben und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Der Erfolg der Einzelnen hängt direkt vom Erfolg der Gruppe ab. Das bedeutet, kein einzelnes Teammitglied kann erfolgreich sein, ohne dass das ganze Team erfolgreich ist. Erfolgreiche Teams bestehen selten aus mehr als 10 Personen. Häufig sind sie sogar deutlich kleiner.

Warum heben wir das hier so hervor? In Organisationen werden häufig Gruppen als Teams bezeichnet, die eigentlich nur organisatorische Einheiten sind.

Die Bezeichnung solcher Gruppen als Teams rührt vermutlich daher, dass seit den 60er-Jahren viel Forschung zu Teams betrieben wurde. So haben die beiden Professoren Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka mit ihrem Artikel in der Harvard Business Review »The New New Product Development« [Takeuchi & Nonaka 1986] die Bedeutung cross-funktionaler Teamarbeit für den Erfolg innovativer Produkte in den Vordergrund gestellt und einen maßgeblichen Impuls für die Entwicklung von Scrum gegeben. In der Folge wollten Unternehmen mehr und mehr mit Teams arbeiten, versäumten aber, die dafür notwendigen strukturellen Änderungen vorzunehmen. Was blieb, war der Name »Team« und die althergebrachte Gruppenteilung, in der häufig viele Experten für sich arbeiten. Diese sind aber oft weit davon entfernt, ein gemeinsames Ziel zu haben oder sogar aufeinander angewiesen zu sein, um individuell und kollektiv erfolgreich zu sein.

Für Gruppen dieser Art gelten andere Gesetze. Wir beschäftigen uns hier mit Teams, wie sie Scrum oder andere agile Vorgehensweisen in den Mittelpunkt stellen. Teams, die möglichst autonom arbeiten und gemeinsam einen Mehrwert für die Kunden schaffen können.

Aber was machst du jetzt, wenn du so eine lose Gruppe, die sich Team nennt, begleiten sollst? Es gibt im Wesentlichen zwei Optionen:

1. Es ist gut, so wie es ist. Wenn die Kriterien für die Arbeit mit Teams (siehe unten) nicht erfüllt sind, ist es vielleicht sinnvoll, mit Individuen statt mit einem Team zu arbeiten.
2. Du hilfst der Gruppe dabei, ein Team zu werden. Dafür braucht es möglichst gute Rahmenbedingungen. Zuvorderst eine Arbeitsstruktur, die es notwendig macht, zusammenzuarbeiten (es werden eher Probleme der Kunden beschrieben, als konkrete Lösungswege aufgezeigt). Außerdem sollte die Teamstruktur so angepasst oder gefördert werden, dass die Teammitglieder mit diesen Arbeitspaketen umgehen können.

## 4.2 Wann solltest du mit Teams arbeiten?

Wie oben bereits erwähnt: Es ist nicht immer die beste Wahl, mit Teams zu arbeiten. Manche Dinge lassen sich einfacher und schneller erledigen, wenn sie von einzelnen Personen ohne große Abstimmung getan werden. Oder wie würdest du reagieren, wenn sich bei deinem Friseur plötzlich fünf Menschen auf deine Haare stürzen würden und bei jedem Schnitt einen mehrstündigen Dialog darüber führen, ob das wohl der beste für das Gesamtergebnis ist?

Aus unserer Sicht gibt es einige Faktoren oder Bereiche, in denen das Arbeiten als Team ohne echte Alternative ist. Dies ist beispielsweise in folgenden Situationen der Fall:

- Wenn wir etwas schaffen müssen, was niemand (mangels Zeit oder Wissen) alleine schaffen kann.
- Wenn wir etwas völlig Neues und Innovatives erschaffen wollen. Hier werden häufig die besten Ergebnisse von möglichst diversen Teams erzielt, die Wissen und Ideen aus völlig verschiedenen Bereichen einbringen können.
- Wenn wir etwas kreieren, was nachhaltig erhalten und betrieben werden soll. In diesem Fall ist es notwendig, die nötige Expertise auf mehrere Personen zu verteilen, um zu vermeiden, dass mit dem Ausfall einer Person gleich auch das Produkt ausfällt. Je weniger Personen über das Wissen zu einem Produkt oder einer Dienstleistung verfügen, desto höher ist das Risiko, dieses Wissen als Organisation zu verlieren.

Häufig tritt – bei genauer Betrachtung – einer der oben genannten Fälle ein. Aber nicht überall. Daher prüfe, wer sich im Team bindet, ob sich solche Arbeit findet.

## 4.3 Gute Rahmenbedingungen für Teamarbeit

Wir arbeiten nun schon seit vielen Jahren mit Teams zusammen und haben auch verschiedene Publikationen und Studien zum Thema Teamarbeit gelesen. Im Rahmen dieses Buches haben wir uns die Mühe gemacht, drei bekannte Publikationen auszuwerten und in einem Modell zusammenzufassen (siehe [Hackman 2002], Google Aristotle Project [GAP], [Lencioni 2002]). Wir möchten das Ergebnis so präsentieren, wie es für die konkrete Arbeit als Scrum Master aus unserer Sicht am hilfreichsten ist. Das bedeutet, das Modell soll folgende Fragen beantworten:

- Wo sollte ich als Scrum Master hinschauen?
- Was sollte ich mir dort ansehen?

Wir betrachten im Team Development Radar (siehe Abb. 4–1) drei Kategorien, die eine große Rolle in der Entwicklung von Teams spielen: die Aufgaben, die Strukturen und die Beziehungen im Team. Die einzelnen Kategorien schlüsseln wir in den folgenden Kapiteln genauer auf und erklären, was dabei zu beachten ist.

Bevor wir uns den einzelnen Kategorien im Detail widmen, kommt hier noch ein wichtiger Hinweis: Für hervorragende Teamleistung gibt es kein Rezept, keine Garantie und kein Versprechen. Ein Team ist ein soziales System mit einem Verhalten. Dies ist beeinflussbar über den Rahmen, der dem Team gesetzt wird bzw. den es sich selbst setzt. Vorhersagen, wie sich ein Team verhalten wird, sind mit größter Vorsicht zu genießen. Wir sollten uns also dessen bewusst sein, dass wir einem Team eine Bühne bauen können. Wie die Performance auf der Bühne dann allerdings aussieht, hängt von sehr vielen Faktoren ab, die sich teilweise auch unserer Beobachtung und unserem Einfluss entziehen. Ist die Bühne allerdings nicht aufgebaut, dann werden wir wohl kaum ein größeres Publikum begeistern können für unsere großartige Band, die keiner sieht und hört.

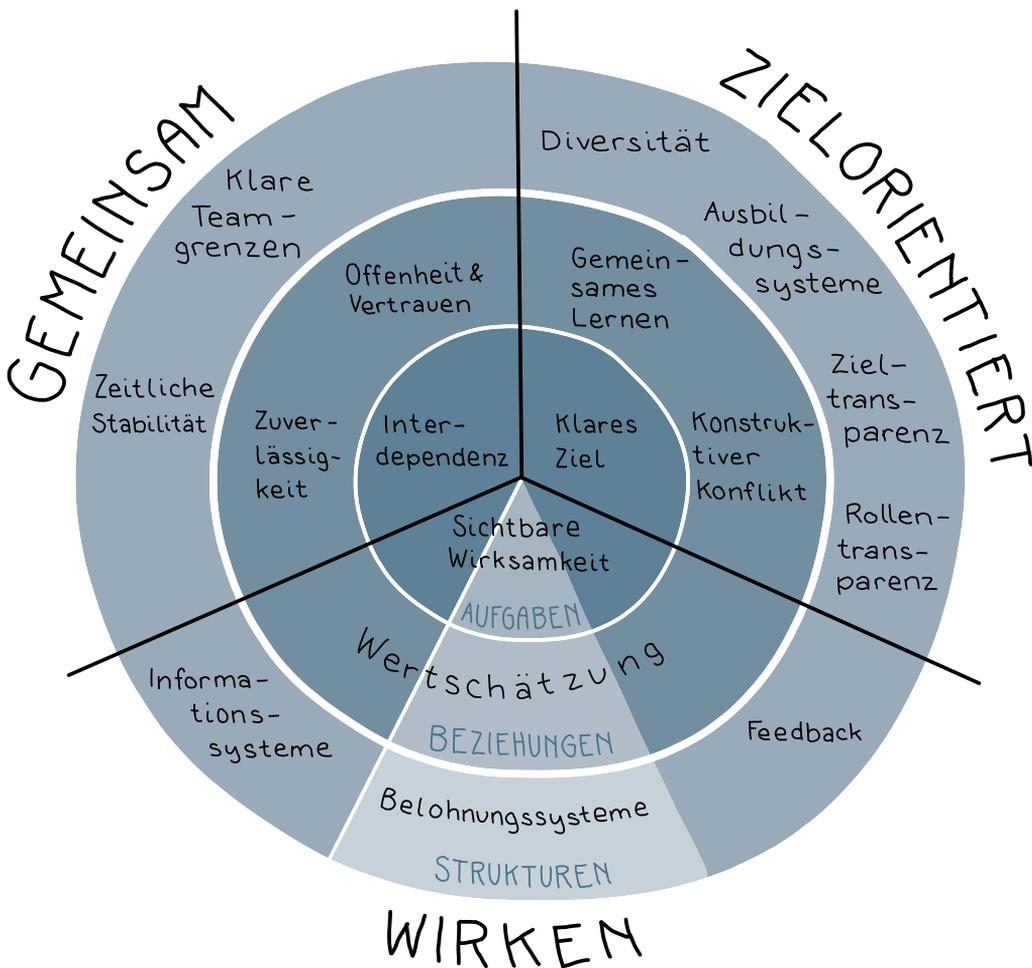
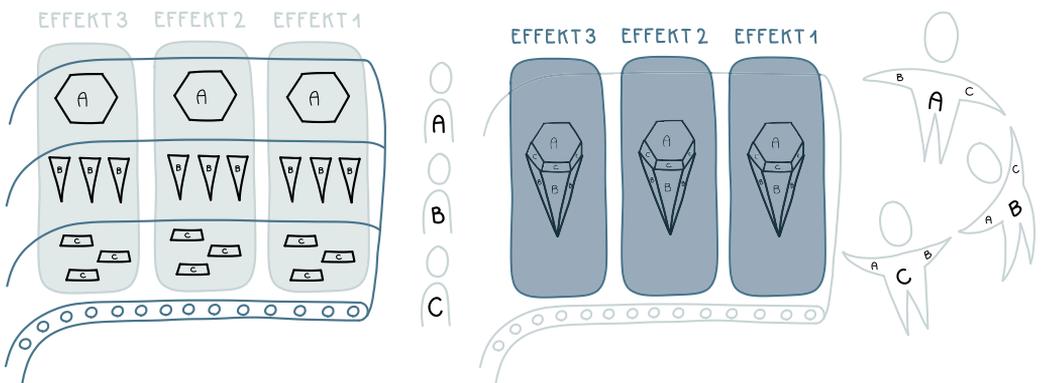


Abb. 4-1 Team Development Radar

### 4.3.1 Die Aufgaben

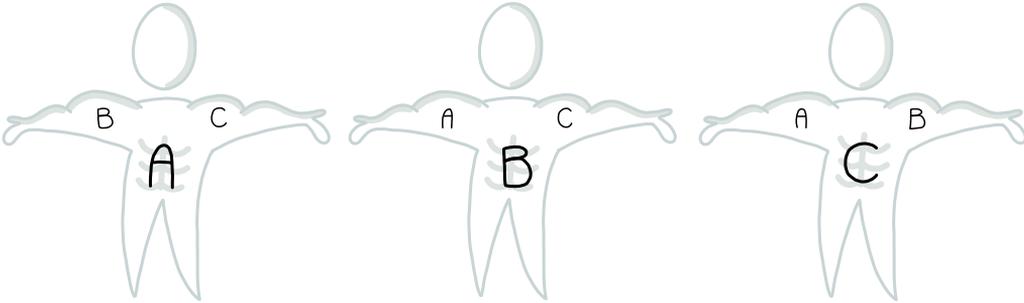
Ein oft unterschätzter Faktor, der große Auswirkungen auf Teams hat, ist die Struktur der zu erledigenden Aufgabe. Wir beobachten häufig, dass in einem Unternehmen agile Methoden eingeführt werden, indem stabile cross-funktional besetzte Teams installiert werden. Leider hat diese Veränderung nur wenig Effekt, wenn nicht gleichzeitig die Struktur der Arbeit so angepasst wird, dass diese cross-funktionalen Teams entsprechend »cross-funktionale Arbeitspakete« bekommen. Wenn im Backlog weiterhin spezifische Backlog Items für Komponente A, Komponente B und Komponente C aufgeführt sind, dann besteht für Expertin A, Experte B und Expertin C nicht die Notwendigkeit, zusammenzuarbeiten. Die Menschen werden (sinnvollerweise) dazu neigen, sich optimal in dem Gebiet mit ihrer eigenen Expertise einzubringen. Wir sollten daher den Komponentenschnitt aufgeben, ein gemeinsames Ziel für das Team etablieren und die Anforderungen als echte Teilschritte auf dem Weg zu diesem Ziel (idealerweise jeweils mit einem erkennbaren Effekt bei den Kunden) definieren. Erst dann können die Experten A, B und C wirklich zusammenarbeiten, um unter Einbringung ihres Expertenwissens zu A, B und C gemeinsam die Schritte in Richtung Ziel gehen zu können.



**Abb. 4-2** Auswirkung der Struktur der Arbeit auf Teamarbeit

Aber wenn das so einfach ist, warum tun es Unternehmen dann nicht? Ein wesentlicher Grund hierfür lässt sich in Abbildung 4-2 erkennen. Nach dem Prinzip im linken Bild kann sehr viel effizienter gearbeitet werden, da wir A-, B- und C-Experten vollständig mit A, B oder C auslasten können. Im rechten Bild ist zu erkennen, dass der Bedarf an C-Themen kleiner ist, d.h. die C-Experten können nicht ausgelastet werden, wenn wir einen Effekt nach dem anderen bearbeiten. Diese Ineffizienz ist aber nötig, um sinnvoll als Team arbeiten zu können. Wenn wir nur darauf schießen, jeden in seinem Spezialgebiet möglichst gut auszulasten, dann machen wir Teamarbeit unwahrscheinlich oder gar unmöglich. Sobald Experten, die gerade nicht in ihrem Gebiet arbeiten können, das Team in anderen Bereichen unterstützen, bilden sich sogenannte *T-Shaped People* aus (siehe Abb. 4-3). Darunter werden Menschen

verstanden, die tiefe Expertise in einem Gebiet haben (der vertikale Strich im T) und gleichzeitig Wissen und Fähigkeiten in anderen Gebieten aufbauen (der horizontale Strich im T).



**Abb. 4-3** Auswirkung der Struktur der Arbeit auf Teammitglieder

Die Struktur der Arbeit hat also großen Einfluss auf die Art und Weise, wie wir dieser Arbeit begegnen (können). Für echte Teamarbeit sind vor allem drei Faktoren zu beachten, die die Arbeitsstruktur betreffen: Wir brauchen ein klares und sichtbares Ziel (Abschnitt 4.3.1.1). Eine gute Vision, die das Team leitet und die Teammitglieder eint, Richtung gibt und hilft zu erkennen, ob wir noch auf dem angedachten Weg sind. Wir sollten auf diesem Weg erkennen können, wie die Arbeit, die wir erledigen, eine sichtbare Wirksamkeit (Abschnitt 4.3.1.2) bei Kunden entfaltet. Gleichzeitig sollte die Arbeit so strukturiert sein, dass die Teammitglieder bei der Bearbeitung aufeinander angewiesen sind, wodurch strukturelle Abhängigkeiten entstehen (Interdependenz, Abschnitt 4.3.1.3). Im Folgenden schauen wir uns diese drei Faktoren etwas genauer an.

#### 4.3.1.1 Klares und sichtbares Ziel

Wenn Teams und Organisationen mit agilen Methoden arbeiten, ist ein klares und sichtbares Ziel von deutlich größerer Relevanz, als das oft in sehr klar strukturiert geplanten Vorhaben der Fall ist. Schließlich soll die Flexibilität auf dem Weg zum Ziel möglichst groß bleiben. Das gelingt am besten, wenn wir anstelle eines detaillierten Plans eine klare Vision haben. Anhand dieser kann das Team immer wieder prüfen, ob die aktuellen Aktivitäten noch darauf einzahlen. Eine gute Vision hilft dem Team außerdem, zu sehen, warum es sich lohnt, seine Energie und Arbeitszeit in das Vorhaben zu investieren. Im Idealfall besitzt das Ziel die Eigenschaften aus folgender Tabelle:

Eigenschaft eines guten Ziels	Funktion & Wert
<b>Herausfordernd</b>	Motiviert die Teammitglieder und gibt Energie [Hackman 2002].
<b>Klar</b>	Gibt Richtung und sorgt dafür, dass Leistung auch einen Zweck erfüllt [Hackman 2002].
<b>Wirksam</b>	Erklärt angestrebte Wirkung. Bindet das Team an das Ziel und sorgt dafür, dass Wissen und Talente im Team optimal genutzt werden [Hackman 2002], [GAP].
<b>Sinnvoll</b>	Wenn die Arbeit aus Sicht der Teammitglieder sinnvoll scheint, steigt die Motivation [GAP].

Ein Beispiel für eine überzeugende Vision ist aus unserer Sicht die Vision des Herstellers des Videokonferenztools »Zoom«:

*»Video communications empowering people to accomplish more.«*

Es ist klar, wofür das Team arbeitet: »video communications«. Jeder, der schon einmal an einer Videokonferenz teilgenommen hat, versteht, dass eine gute technische Umsetzung offenbar ziemlich herausfordernd ist. Auch die Wirksamkeit ist klar erkennbar. Das Werkzeug möchte erreichen, dass Menschen online effektiver zusammenarbeiten können. spätestens seit der Corona-Pandemie ist auch jedem klar, dass dieses Vorhaben sehr sinnvoll ist.

Ein – aus verschiedenen Gründen – suboptimales Visions-Statement wäre vermutlich:

*»Wir wollen den Umsatz um 20% steigern.«*

Der einzige Faktor, der hier tatsächlich zutrifft, ist Klarheit.

#### 4.3.1.2 Sichtbare Wirksamkeit

Der Mensch ist ein soziales Wesen und ständig auf der Suche nach Sinn und Beziehung [Bauer 2006]. Das ist scheinbar einfach bei lebensnahen Tätigkeiten wie Landwirtschaft oder Hausbau. Schwieriger wird es schon, wenn wir Dienstleistungen anbieten oder gar in der Softwareentwicklung Programme und Module schreiben. Umso wichtiger ist es, Arbeit so zu strukturieren, dass den Erschaffenden klar werden kann, *wozu* sie dieses Werk tun sollen. Je sichtbarer der Effekt bzw. die Wirkung der Arbeit ist, desto sinnvoller und erfüllender finden wir diese Arbeit.

Aber was hat das mit deinem Job als Scrum Master zu tun? Ganz einfach: Statt Backlog Items und Arbeitspakete so zu schnüren, dass klar ist, was zu tun ist, ist es ratsamer, dafür zu sorgen, sie so zu schnüren, dass klar ist, was die Wirkung ist.

Eine Videokonferenz-Software lässt sich beispielsweise so beschreiben: Wir benötigen eine Audioübertragung, eine Videoübertragung, eine Chat-Funktion und die Software muss im Browser laufen können. Oder alternativ: »Video communications empowering people to accomplish more.« Welche dieser zwei Beschreibungen würde dich mehr motivieren?

In Scrum ist dafür zwar der Product Owner zuständig, jedoch wer hat die Verantwortung, diesen entsprechend auszubilden? Das bist du!

Jetzt wissen wir, wie wichtig die Kenntnis der Wirkung für Teams ist. In Abbildung 4-4 sind die Konsequenzen skizziert, wenn die Wirkung nicht erkennbar ist (siehe [Hackman 2002]).



Abb. 4-4 Folgen für Teams aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen

Zudem zeigt Abbildung 4-4 auf, dass bei bekannter Wirkung und beschriebenem Weg meist menschliche Energie verschwendet wird. Denn hier ist offenbar kaum noch kognitive Leistung nötig, was oftmals zu einem unreflektierten Abarbeiten der Vorgaben führt.

4.3.1.3 Interdependenz

Ein Team wird nur zu einem guten Team zusammenwachsen, wenn es eine gemeinsame Aufgabe als Team hat und diese kennt. In großen Organisationen beobachten wir hin und wieder Gruppen von Menschen, die sich als »Team« bezeichnen, die sich aber schwertun, eine Aufgabe zu benennen, die sie nur gemeinsam als Team erledigen können. Oft kann jeder Einzelne seinen Job in der Firma machen, ohne auf enge Abstimmung mit seinen Kollegen angewiesen zu sein. Unserer Erfahrung nach genügt hierfür also nicht ein abstraktes Ziel wie »nur als gesamtes Team

können wir unsere Organisation optimal unterstützen«. Idealerweise ist erkennbar, welche Wirkung das Team als Ganzes in der Organisation oder am Markt hat. Diese spezifische Wirkung kann das Team nur unter Einbezug all seiner Mitglieder gut erreichen.

---

Ein Beispiel aus meiner (Fabian) Praxis ist ein Internetportal, das wir entwickelt haben, um Dokumente anzuzeigen. Dafür mussten die Dokumente zuerst von einem vorgegebenen Format in ein anzeigbares Format umgewandelt werden. Für diese Aufgabe hatten wir zwei Experten im Team. Dann mussten die umgewandelten Dokumente im Portal entsprechend dargestellt werden. Auch hierfür hatten wir Experten. Keiner der beiden Expertengruppen konnte selbstständig ein wertvolles Produkt für den Kunden liefern. Nur in enger Abstimmung gelang es uns, diese Aufgabe zur Zufriedenheit des Kunden zu lösen und zeitnah eine angemessene Präsentation zu finden. Der tägliche Austausch und die Abhängigkeit zwischen den beteiligten Personen sorgten in der Tat dafür, dass hier ein Team entstand, das sich auch Jahre nach dem Projektende noch privat traf, obwohl uns teilweise mehrere Hundert Kilometer voneinander trennten.

---

Beachtest du bei der Gestaltung der Aufgaben die hier genannten Aspekte, wirst du vermutlich nicht immer mit offenen Armen begrüßt werden, da Menschen dazu neigen, Dinge möglichst effizient abarbeiten zu wollen. Somit wird häufig natürlicherweise ein Schnitt nach Spezialisierungen bevorzugt. Schaffst du es aber, deinem Umfeld klarzumachen, welche Vorteile ein übergreifendes, wirkungsorientiertes Arbeiten hat, so hast du einen wichtigen Grundstein für erfolgreiches agiles Arbeiten gelegt.

### 4.3.2 Die Strukturen

Es kommt in der Praxis nicht selten vor, dass ein Team von der umgebenden Organisation als »nicht funktionierend« wahrgenommen wird. Der erste Reflex ist dann oft, einen Team-Workshop zu veranstalten, um das Team zu »reparieren«. Die Hoffnung hinter solchen Workshops ist meist, dass das Team seine Defizite erkennt und sich Änderungen ergeben. In den Workshops wird dann oft über Unterschiedlichkeit und Werte reflektiert und daraus abgeleitete Maßnahmen für die künftige Zusammenarbeit vereinbart. Derartige teambildende Maßnahmen sind hilfreich, führen aber nicht immer zum gewünschten Ergebnis. Einer der Gründe dafür ist, dass die Leistung und die interne Interaktion eines Teams nicht ausschließlich vom Team selbst, sondern auch von der umgebenden Organisation bestimmt werden. Um diese Herausforderung anzugehen, braucht es zuweilen Maßnahmen, die den organisatorischen Rahmen entsprechend ändern. Dies liegt in fast allen Fällen außerhalb der Macht einzelner Teams und benötigt häufig eine dedizierte Aufmerksam-

keit der Führung in der Organisation. In den nächsten Abschnitten werden Aspekte näher beleuchtet, die für die Leistung eines Teams wichtig sind und maßgeblich vom Rahmen der Organisation bestimmt werden:

- Klare Teamgrenzen
- Zeitliche Stabilität
- Diversität in Teams
- Transparenz über Rollen und Verantwortlichkeiten
- Transparenz über strategische Ziele und Planung
- Passende Belohnungssysteme
- Zugang zu Ausbildung
- Zugang zu Information
- Feedback

Bevor du also mit deinem Team gleich den nächsten Workshop planst, ist es ratsam, gemeinsam einen Blick auf den organisatorischen Rahmen zu werfen und zu erkennen, welche Parameter im umgebenden System optimiert werden können. Das sollte dich natürlich keinesfalls davon abhalten, gleich im Anschluss mit deinem Team in einem Workshop auch die Parameter zu justieren, die ihr im Team selbst beeinflussen könnt – beispielsweise Transparenz über geteilte Ziele herstellen oder die Beziehungen im Team (siehe Abschnitt 4.3.3) zu reflektieren.

#### 4.3.2.1 Klare Teamgrenzen

Wenn du die Überschrift über diesem Absatz liest, dann denkst du vielleicht: »Natürlich hat mein Team klare Grenzen, ich weiß doch, wer da drin ist und wer nicht!« Aber ist das tatsächlich so? Ist jedem in deinem Team klar, dass er zu diesem Team gehört und ein unverzichtbarer Bestandteil dessen ist? Dass sein Commitment zu 100 % auf diese soziale Einheit gerichtet sein sollte? Oder gibt es da vielleicht doch die Kollegin, die noch zu 30 % für Projekt SuperWichtig tätig ist, und den anderen, der eigentlich nur 20 % seiner Zeit bei uns investieren soll? Sollte das der Fall sein, dann hast du eine wichtige Baustelle identifiziert. Damit ein Team gut funktionieren kann und jeder weiß, dass er sich zur Erreichung der gemeinsamen Ziele auf die anderen verlassen kann, braucht es die Klarheit aller Teammitglieder, wer dabei ist und wer nicht. Sobald wir Konstrukte verwenden, die es Teammitgliedern ermöglichen oder von ihnen verlangen, ihre Arbeitszeit auf verschiedene Teams zu verteilen, wird eine wichtige Säule guter Zusammenarbeit – die Verlässlichkeit – aufgegeben. Denn wo steckt der 20 %-Kollege, wenn es im Projekt brenzlich wird und er sich die Finger verbrennen kann, aber gleichzeitig dringend gebraucht wird? Und wie wird sich das Commitment im Team entwickeln, wenn die Teammitglieder merken, dass sie auf manche Personen im Team nicht zählen können?

Glücklicherweise lässt sich bei diesem wichtigen Faktor mit einer sehr einfachen Intervention Klarheit schaffen:

### Workshop 3: Teamgrenzen klären

---

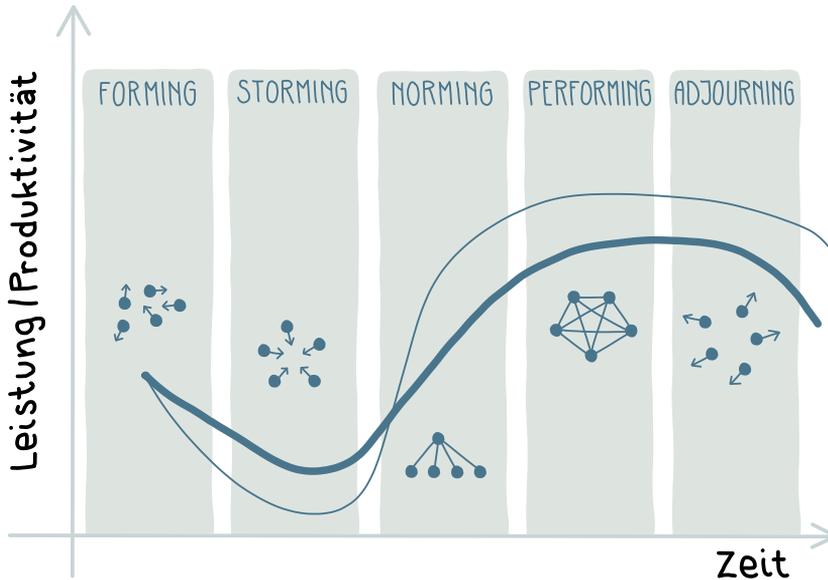
- Nimm eine mit Papier bespannte Metawand und ein paar Post-its. Male einen großen Kreis in die Mitte des Papiers.
  - Leite das Team an, alle Namen und Gruppen (Abteilungen, Bereiche, ...) aufzuschreiben, mit denen ihr arbeiten wollt und müsst, um euer Ziel zu erreichen.
  - Im nächsten Schritt werden Post-its mit den Namen der Teammitglieder in den Kreis geklebt, die zu 100% zum Team gehören. Und außerhalb werden die Post-its mit den Namen aufgehängt, die nicht dazu gehören.
  - Nun kannst du das Team darüber diskutieren lassen, wie es mit diesen Erkenntnissen umgehen möchte. Darüber hinaus kann das Team definieren, auf welche Art und Weise die Entitäten außerhalb des Kreises in die eigene Arbeit eingebunden werden sollen.
- 

Auch die Teamgröße spielt bei den Rahmenbedingungen für ein stabiles Team eine wichtige Rolle. Es gibt zu diesem Thema viele Studien und einige Literatur. Was genau die richtige Größe für ein Team ist, hängt natürlich von der Aufgabe und ihrer Komplexität ab. Allerdings lässt sich sagen, dass bei zu wenigen Menschen im Team häufig wichtige Fähigkeiten fehlen oder zu wenig Diversität vorhanden ist. Bei mehr als neun Personen im Team sinkt aufgrund der hohen Komplexität der Kommunikation die Leistungsfähigkeit des Teams drastisch. Wir haben zwar in der Praxis schon mit Teams gearbeitet, die mehr Mitglieder hatten und trotzdem funktionierten. Das ist allerdings eher die Ausnahme und in fast allen Fällen zerfielen auch diese Teams de facto zumindest temporär immer wieder in kleinere Teilteams, die dann eng zusammenarbeiteten.

#### 4.3.2.2 Zeitliche Stabilität

Ein weiterer Faktor, den du beachten solltest, um effektive Teamarbeit wahrscheinlicher zu machen, ist zeitliche Stabilität. Du brauchst vermutlich keine große Forschungsstudie, um dir vorstellen zu können, dass ein Team nie zu einer leistungsfähigen Einheit heranwachsen kann, wenn es ständig Änderungen in der Zusammensetzung gibt. Greifen wir noch einmal unser Bild von der Bühne auf. Eine gute Band ist nicht vom ersten Tag an richtig gut. Die Mitglieder einer Band benötigen vielmehr Zeit, um sich aufeinander einzuspielen und einen gemeinsamen »Groove« zu finden. Sie benötigen Zeit, sich persönlich und den jeweiligen Sound der anderen kennenzulernen. Sie müssen herausfinden, wer welche Stärken hat. Wer am besten den Takt vorgibt und wer vielleicht am besten improvisieren kann. Nur wenn sie die Zeit haben, all dies zu lernen, kann aus ihnen eine richtig gute Band werden.

Diese Stabilität ist jedes Mal bedroht, wenn sich an der Zusammensetzung der Gruppe etwas ändert. Es genügt oft schon, wenn ein einzelnes Teammitglied geht oder hinzukommt, um die Stabilität und Leistung des Teams zu gefährden. Zumindest aber fangen viele der Lernprozesse wieder von vorne an und das kostet natürlich Zeit und Produktivität, da das Team nicht wie gewohnt zusammenarbeiten bzw. liefern kann. Die Phasen in Abbildung 4–5 sind dem Teammodell von Bruce Tuckman entnommen. Die dort für zwei Teams eingezeichneten Performance-Kurven machen deutlich, dass es erstrebenswert ist, Teams möglichst stabil zu halten.



**Abb. 4–5** Performance-Entwicklung nach Teamstart und -änderung [TU]

Sollten Teams also ein für alle Mal gleich bleiben? Wird das nicht langweilig? Hier deuten Forschungen an, dass das je nach Arbeitsgebiet der Teams unterschiedlich ist [Hackman 2002]. In Aufgabengebieten, die recht einfach und wenig kreativ sind, ist das offenbar weniger problematisch. In der Wissensarbeit (insbesondere in technischen Berufen wie der IT) scheint die Teamleistung allerdings nach drei Jahren, in denen sie in stabilen Teams zunächst zunimmt, wieder abzunehmen. Dann hilft eine Veränderung im Team, um die Leistung weiter verbessern zu können. Anders als manch dogmatischer Scrum-Verfechter predigt, ist ein gewisses Maß an Veränderung im Team – zumindest in der IT – also offenbar doch hilfreich. In vielen Fällen brauchst du dich darum als Scrum Master nicht explizit zu kümmern, da das natürliche Wachstum oder die Mitarbeiter-Fluktuation dafür sorgen, dass es zu Veränderungen kommt. Ist ein Team allerdings sehr lange stabil, kann die Anregung hilfreich sein, dass Mitarbeiter in anderen Teams hospitieren dürfen oder eine gewisse Rotation von Mitarbeitern zwischen den Teams ermöglicht wird.