



Fabian Schiller · Martin Heider

# Scrum Master Kompagnon

Mit agilen Teams starten,  
wachsen und Wirkung entfalten

agile  
elevation

dpunkt.verlag

# Inhalt

**Cover**

**Über den Autor**

**Titel**

**Impressum**

**Geleitwort**

**Vorwort**

**Danksagungen**

**Inhaltsübersicht**

**Inhaltsverzeichnis**

## **1 Einleitung**

1.1 Was lernst du in diesem Buch? Was nicht?

1.2 Wie du dieses Buch lesen kannst

## **2 Deine Verantwortlichkeiten als Scrum Master**

2.1 Der schwierigste Job der Welt

2.2 Deine Aufgaben als Trainer

2.3 Deine Aufgaben als Coach

2.4 Deine Aufgaben als Moderator

2.5 Deine Aufgaben als Teammitglied

2.6 Deine Aufgaben als Veränderungskraft in der Organisation

2.7 Konflikte zwischen den Verantwortlichkeiten

2.8 Scrum Master – eine Frage der Haltung

2.9 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)

2.9.1 Self-Assessment

2.9.2 Handlungsoptionen

## **3 Dein Startpunkt und Reiseplan**

- 3.1 Was ist deine Motivation?
- 3.2 Was kommt da auf dich zu? (Verantwortung)
- 3.3 Was wird von dir erwartet? (Auftrags- und Zielklärung)
- 3.4 Was kannst du schon? Was gilt es zu entwickeln?
- 3.5 Wie und wo kannst du Unterstützung bekommen?
- 3.6 Was solltest du immer dabei haben?
- 3.7 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)
  - 3.7.1 Erkunde deine eigene Motivation
  - 3.7.2 Handlungsoptionen

#### **4 Ein Modell für dein Team**

- 4.1 Was ist ein Team?
- 4.2 Wann solltest du mit Teams arbeiten?
- 4.3 Gute Rahmenbedingungen für Teamarbeit
  - 4.3.1 Die Aufgaben
    - 4.3.1.1 Klares und sichtbares Ziel
    - 4.3.1.2 Sichtbare Wirksamkeit
    - 4.3.1.3 Interdependenz
  - 4.3.2 Die Strukturen
    - 4.3.2.1 Klare Teamgrenzen
    - 4.3.2.2 Zeitliche Stabilität
    - 4.3.2.3 Diversität in Teams
    - 4.3.2.4 Transparenz über Rollen und Verantwortlichkeiten
    - 4.3.2.5 Transparenz über strategische Ziele und Planung
    - 4.3.2.6 Passende Belohnungssysteme
    - 4.3.2.7 Zugang zu Ausbildung
    - 4.3.2.8 Zugang zu Information
    - 4.3.2.9 Feedback
  - 4.3.3 Die Beziehungen

- 4.3.3.1 Offenheit und Vertrauen
- 4.3.3.2 Zuverlässigkeit
- 4.3.3.3 Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- 4.3.3.4 Gemeinsames Lernen
- 4.3.3.5 Wertschätzung
- 4.4 Spezialitäten
  - 4.4.1 Self Designing Teams
  - 4.4.2 Fluid Teams
- 4.5 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)
  - 4.5.1 Dein erster Team Development Radar
  - 4.5.2 Handlungsoptionen

## **5 Dein Team kennenlernen und starten**

- 5.1 Im Kontext ankommen
  - 5.1.1 Auftrag klären
  - 5.1.2 Die Menschen kennenlernen
  - 5.1.3 Teamkontext erkunden
- 5.2 Mit deinem Product Owner arbeiten
  - 5.2.1 Inspirierende und motivierende Produktvision
  - 5.2.2 Von der Vision zum Backlog
  - 5.2.3 Wirksamkeit sichtbar machen
  - 5.2.4 Priorisierung
  - 5.2.5 Teamarbeit fördern
- 5.3 So startest du mit deinem neuen Team – ein Lift-off
  - 5.3.1 Bevor es losgeht
  - 5.3.2 Was ist ein »Lift-off«?
  - 5.3.3 Kennenlernen & Vertrauen aufbauen
  - 5.3.4 Vision & Richtung
  - 5.3.5 Gemeinsame & persönliche Ziele

5.3.6 Teamregeln

5.3.7 Teamzusammenstellung

5.3.8 Blick in die Zukunft: Kontext- und Risikoanalyse

5.3.9 Ein zweitägiger Workshop

5.3.10 Nachbereitung

5.4 Die ersten Meetings moderieren

5.4.1 Backlog-Verfeinerung

5.4.2 Sprint-Planung

5.4.3 Daily Scrum

5.4.4 Sprint-Review

5.4.5 Sprint-Retrospektive

5.5 Wie startest du mit einem bestehenden Team?

5.6 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)

5.6.1 Dein Team-Lift-off

5.6.2 Handlungsoptionen

## **6 Dein Team begleiten**

6.1 Team-Assessments durchführen

6.2 Deinen Product Owner begleiten

6.2.1 Erwartungen erkennen und abgleichen

6.2.2 Planung und Meilensteine erstellen

6.2.3 Product Backlog pflegen

6.3 Teamzusammenstellung reflektieren

6.4 Moderieren

6.5 Kreativität fördern

6.6 Retrospektiven moderieren

6.7 Konflikte begleiten

6.8 Feedback geben und nehmen

6.9 Motivation fördern

- 6.10 Entscheidungsprozesse unterstützen
- 6.11 Erfolge sichtbar machen und feiern
- 6.12 Zusammenhalt stärken
- 6.13 Einzelgespräche führen
- 6.14 Wissen vermitteln/Impulse setzen
- 6.15 Dein Team verändert sich
  - 6.15.1 Eine neue Mitarbeiterin kommt ins Team
  - 6.15.2 Eine Mitarbeiterin verlässt das Team
- 6.16 Mit Extremfällen umgehen
- 6.17 Virtuell zusammenarbeiten
  - 6.17.1 Herausforderungen & Vorteile
  - 6.17.2 Gutes Setup & Werkzeuge
  - 6.17.3 Tipps & Tricks
  - 6.17.4 Hybrides Arbeiten – ein Ausblick
- 6.18 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)
  - 6.18.1 Dein Team begleiten
  - 6.18.2 Handlungsoptionen

## **7 Dein Team verabschieden**

- 7.1 Grundlegendes
- 7.2 Du gehst
- 7.3 Alle gehen
- 7.4 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)

## **8 Deine Organisation**

- 8.1 Das System verstehen
  - 8.1.1 Kontext & Wirkzusammenhänge
  - 8.1.2 Unternehmensgröße & Wachstum
  - 8.1.3 Werte & Kultur
  - 8.1.4 Verteilte Teams & verschiedene Kulturen

8.1.5 Abhängigkeiten

8.2 Das System verändern

8.2.1 Change-Modelle

8.2.2 Kommunikation bewusst gestalten

8.2.3 Hilfreiche Muster für Veränderung

8.2.4 Hilfreiche Strukturen für Veränderung

8.3 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)

## **9 Deine Wirksamkeit**

9.1 Im Team

9.2 Am Produkt

9.3 In der Organisation

9.4 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)

## **10 Deine Weiterentwicklung**

10.1 Dich selbst managen und führen

10.2 Ziele setzen und nachhalten

10.3 Tage bewusst gestalten – Tagebuch führen

10.4 Themen effektiv abarbeiten

10.5 Verhaltensweisen wahrnehmen und ändern

10.6 Erreichtes überprüfen und reflektieren

10.7 Neues lernen und Impulse bekommen

10.8 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)

## **Anhang**

Verzeichnis Workshop-Formate

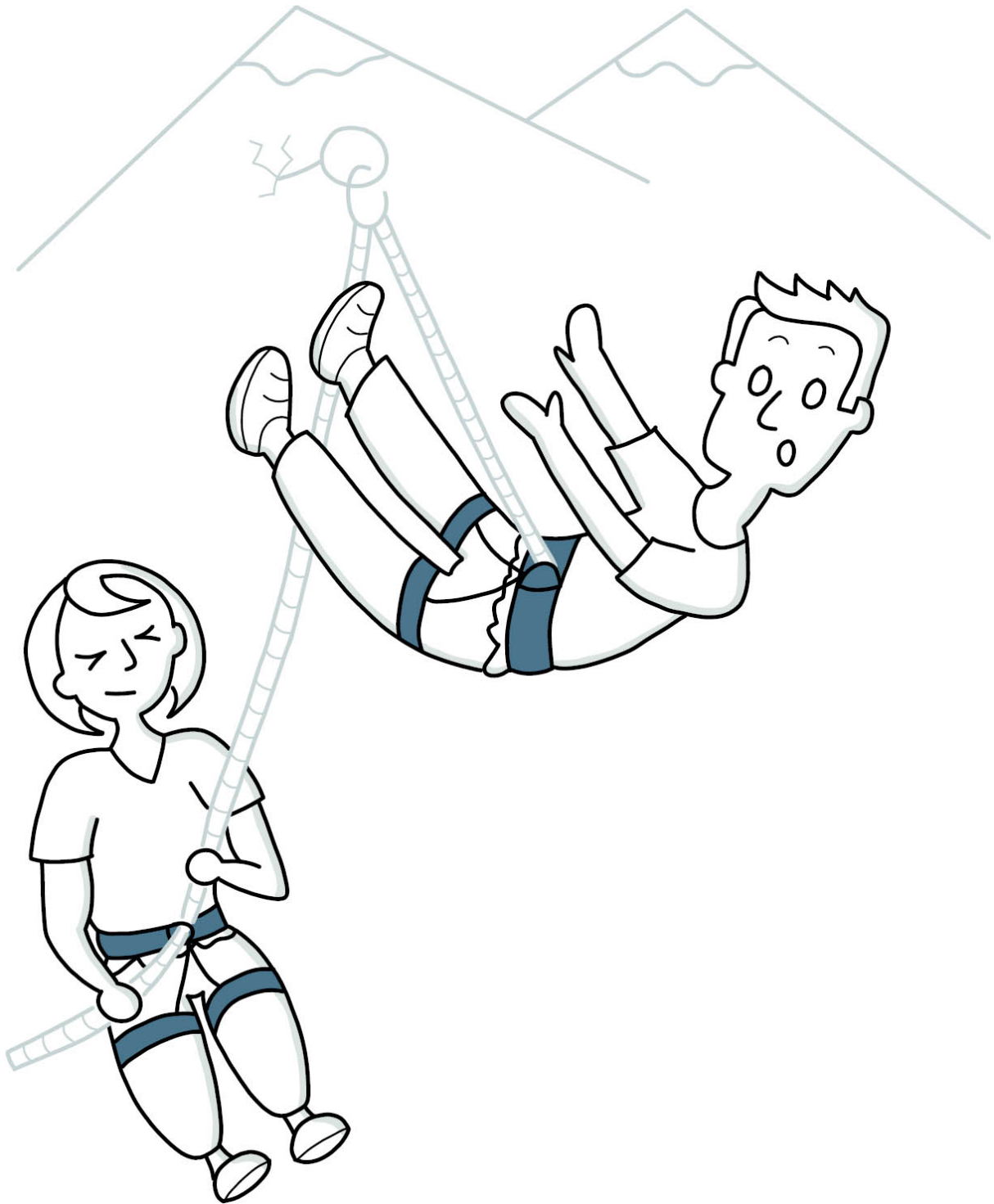
Literaturverzeichnis

Bücher und Artikel

Onlinequellen

Index

## 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 Gruppeneinteilung, 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:

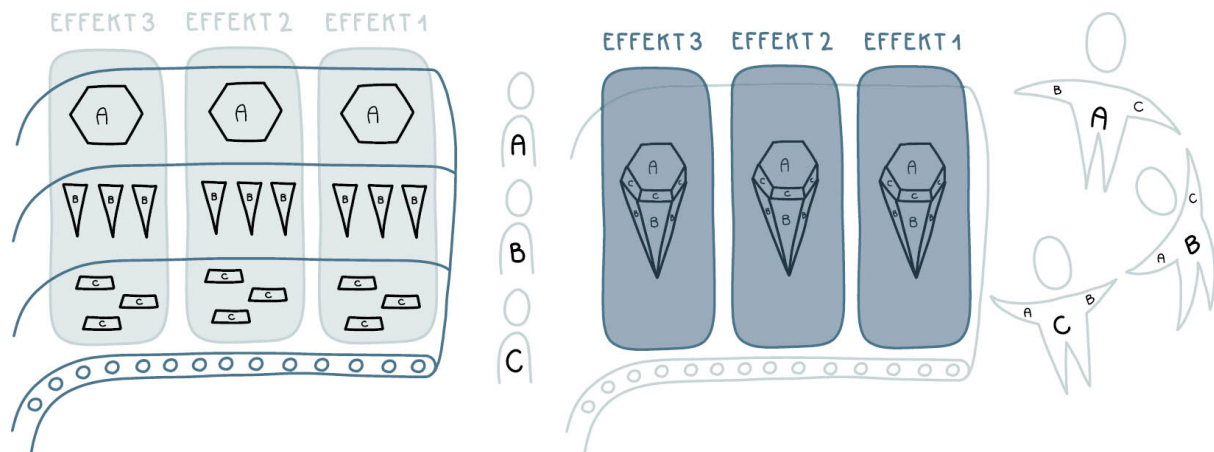
- Wo sollte ich als Scrum Master hinschauen?
- Was sollte ich mir dort ansehen?

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.

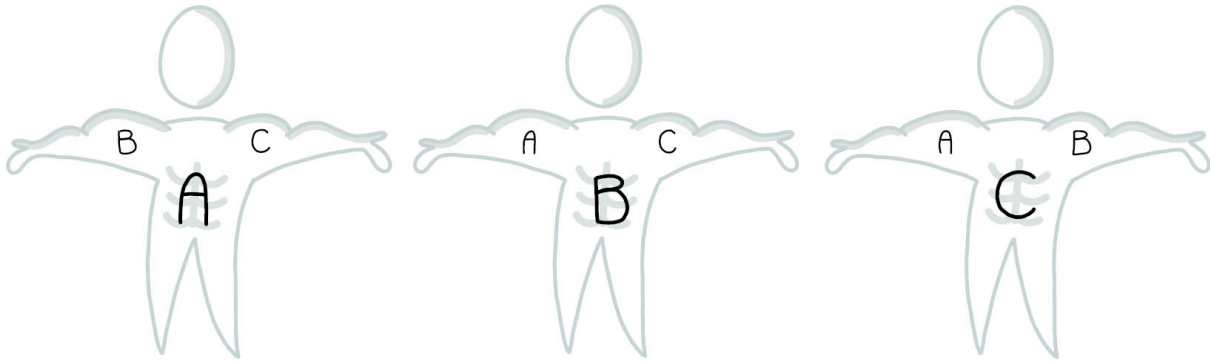


daher den Komponentenschnitt aufgeben, ein gemeinsames Ziel für das Team etablieren und die Anforderungen als echte Teilschritte auf dem Weg zu diesem Ziel (idealerweise jeweils mit einem erkennbaren Effekt bei den Kunden) definieren. Erst dann können die Experten A, B und C wirklich zusammenarbeiten, 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 schielen, 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.

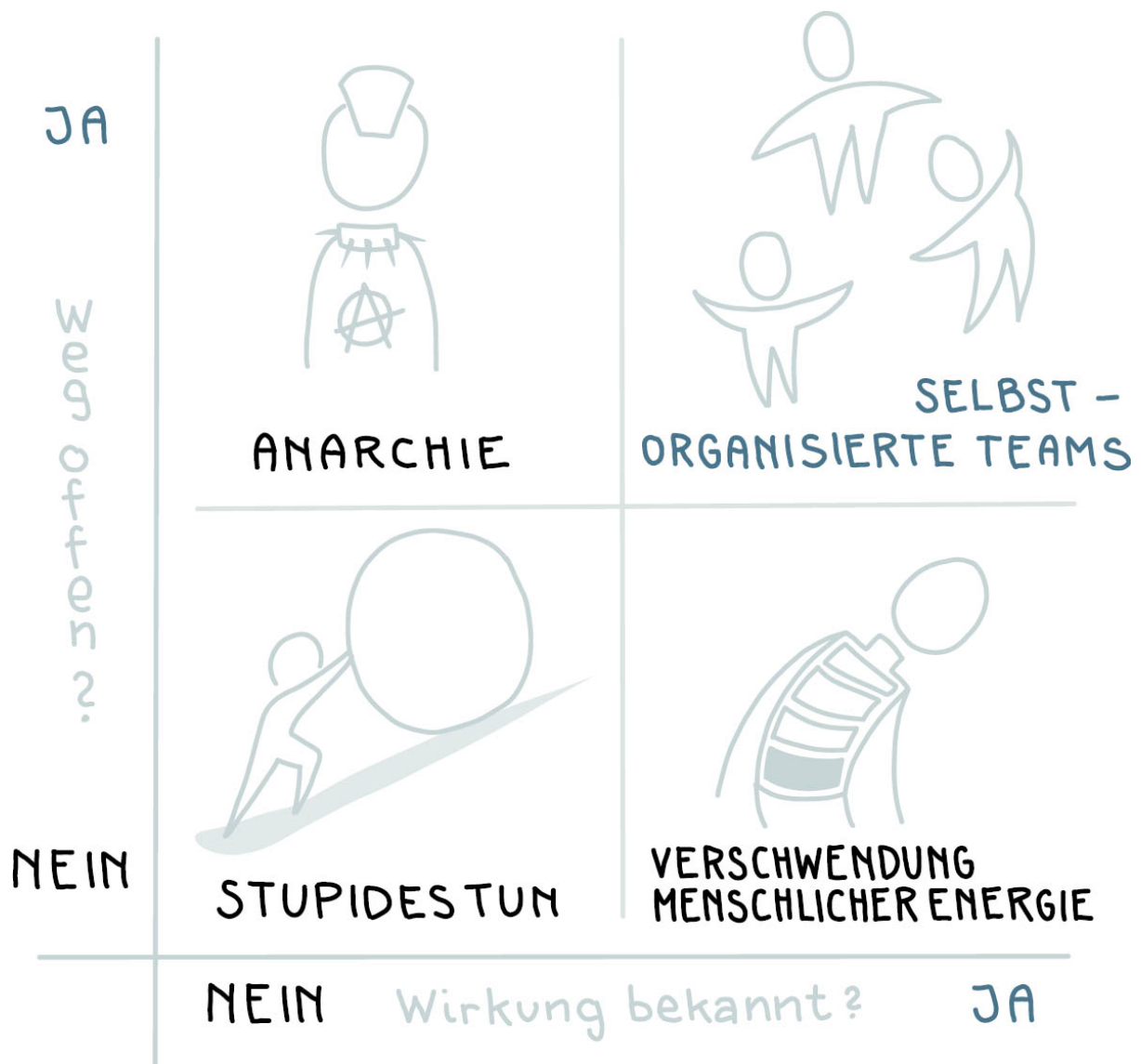
Aber was hat das mit deinem Job als Scrum Master zu tun? Ganz einfach: Statt Backlog Items und Arbeitspakete so zu schnüren, dass klar ist, was zu tun ist, ist es ratsamer, dafür zu sorgen, sie so zu schnüren, dass klar ist, was die Wirkung ist.

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 Aufmerksamkeit 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**

---

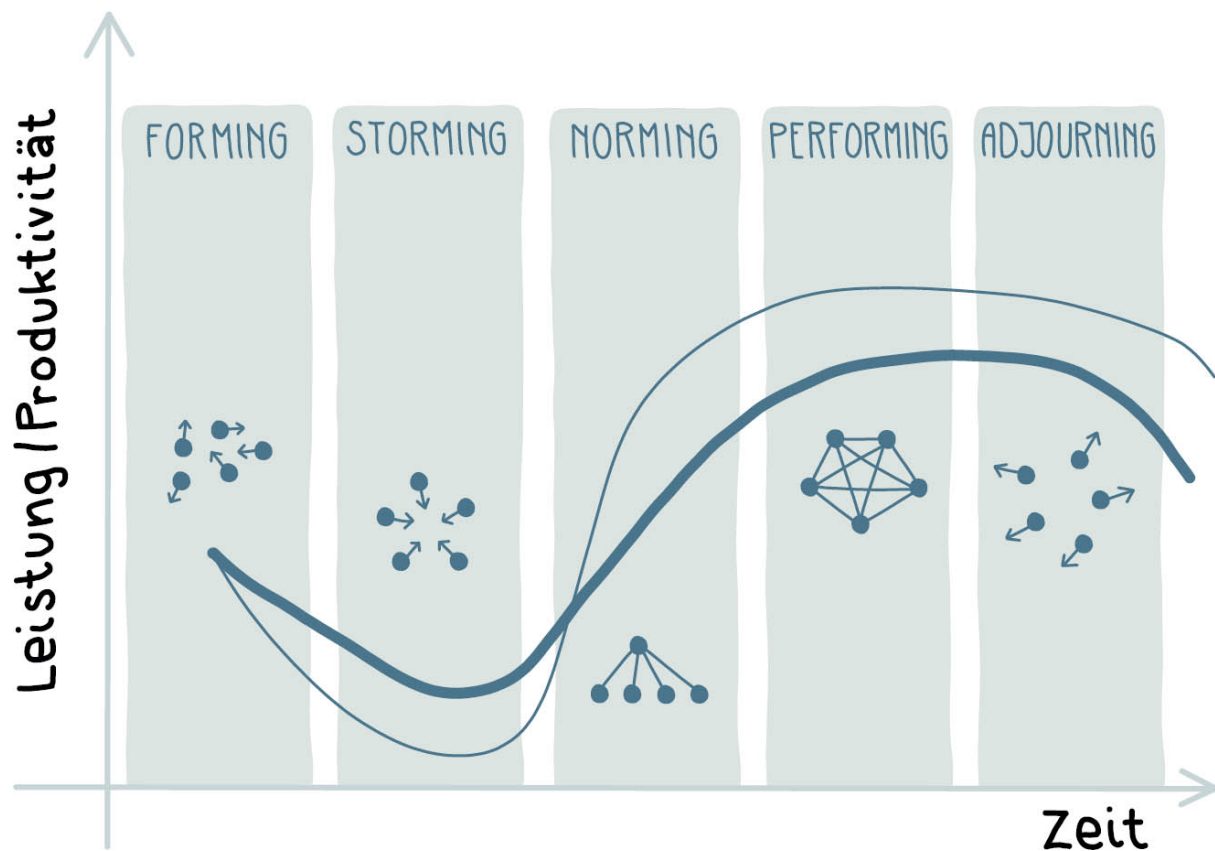
- Nimm eine mit Papier bespannte Metawand und ein paar Post-its. Male einen großen Kreis in die Mitte des Papiers.
  - Leite das Team an, alle Namen und Gruppen (Abteilungen, Bereiche, ...) aufzuschreiben, mit denen ihr arbeiten wollt und müsst, um euer Ziel zu erreichen.
  - Im nächsten Schritt werden 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.

#### 4.3.2.3 Diversität in Teams

Eine McKinsey-Studie [MCS] zeigt, dass diverse Teams homogene Teams tatsächlich unter gewissen Bedingungen in den Schatten stellen. In der Studie

wurde weiter festgestellt, dass Firmen, die einen höheren Anteil von Frauen in der Führungsebene hatten, mit höherer Wahrscheinlichkeit finanziell erfolgreich waren. Stärkere Korrelationen zwischen dem finanziellen Erfolg der Firma und der Diversität gab es sogar noch in Bezug auf ethnische Diversität. Aber auch ohne Studien dürfte klar sein, dass ein gewisses Maß an Diversität einem Team helfen kann. Nur wenn es in einem Team unterschiedliche Talente, Einstellungen und Sichtweisen gibt, kann auch ein konstruktiver Konflikt gute Lösungen entstehen lassen. Dies wiederum eröffnet ein möglichst breites Spektrum an Optionen und Lösungsmöglichkeiten.

Als Scrum Master ist es ratsam, darauf zu achten, dass diese Konflikte auch konstruktiv bleiben (siehe Abschnitt 4.3.3.3). Je diverser das Team und die Standpunkte sind, desto wahrscheinlicher eskalieren Konflikte auch auf Stufen, die nicht mehr hilfreich, sondern eher hinderlich sind. Dann heißt es, einzuschreiten und mit geeigneten Maßnahmen zu unterstützen.

Und letztlich kann auch zu viel Diversität zum Problem an sich werden. Vermutlich ist es nicht die beste Kombination für ein Team, das ein Flugzeug bauen soll, eine amerikanische Flugzeugingenieurin mit einem indischen Yoga-Lehrer, einem isländischen Walfänger sowie einer südamerikanischen Samba-Tänzerin zu einem Team zu formen. Auch wenn die Diversität hier sicherlich hoch und der Spaßfaktor groß wäre! Es gilt, eine angemessene Mischung im Team und das passende Maß an Diversität zu finden.

#### **4.3.2.4 Transparenz über Rollen und Verantwortlichkeiten**

Laut der Aristoteles-Studie von Google [GAP] spielt es für die Teamleistung eine wichtige Rolle, dass die Teammitglieder ein klares Verständnis davon haben, was von ihnen in ihrem Job erwartet wird und wie sie diese Erwartungen erfüllen können. Google versucht diese Klarheit herzustellen, indem sie OKRs (Objectives & Key Results [Doerr 2018]) verwenden, anhand derer für jedes Team und jedes Teammitglied klar werden soll, was das gemeinsame Ziel ist und wie sein Beitrag dazu aussehen kann. Ein Reflex, den wir in größeren Unternehmen häufig erleben, ist, dass Menschen ganz klare Rollenbeschreibungen fordern. Diese möchten sie häufig noch von anderen Rollen abgrenzen können. Unsere Hypothese ist, dass diese Einstellung genau daher kommt, dass Menschen wissen möchten, was von ihnen erwartet wird und wie sie diese Erwartungen erfüllen können. Leider ist unserer Ansicht nach eine zu klare Abgrenzung von Rollen häufig eher kontraproduktiv, da viele dann nur sehen, was alles der Job »anderer Leute« ist. Das führt nicht wirklich zu geteilter Verantwortung für ein gemeinsames Ziel. Nichtsdestotrotz ist ein regelmäßiger Dialog über die Erwartungen von außen an das Team und auch an die einzelnen Teammitglieder

ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Teamarbeit. Du kannst dafür das OKR-Rahmenwerk ansehen oder auch andere Mittel und Wege finden.

#### **4.3.2.5 Transparenz über strategische Ziele und Planung**

Für dein Team ist es nicht nur wichtig, eine klare Richtung für die Produktentwicklung zu haben (siehe Abschnitt 4.3.1). Wenn das Team Teil einer größeren Organisation ist, dann ist es auch wichtig, die Ziele der Organisation und den eigenen Beitrag zu den strategischen Zielen zu sehen. Idealerweise existiert hierfür (ähnlich wie in Abschnitt 5.2.1 beschrieben) eine Unternehmensvision (zusätzlich zur Produktvision). Hilfreich für den kontinuierlichen Dialog zu Unternehmenszielen und -strategie sind aber vor allem Mittel wie OKRs.

OKRs haben zum Beispiel bei Google nicht nur den Effekt, für jeden erkennbar zu machen, was und wie er zum Gesamterfolg beitragen kann. Sie stellen gleichzeitig Transparenz und Zusammenhang zwischen langfristigen strategischen Zielen sowie angestrebten kurz- und mittelfristigen Ergebnissen her. Anhand der Objectives sollte erkennbar sein, welche Wirkung langfristig am Markt oder bei Anwendern erreicht werden soll. Die Key Results deuten an, welche kurz- oder mittelfristigen messbaren Ergebnisse angestrebt werden, um diese Wirkung langfristig erreichen zu können. Ein guter OKR-Prozess wird dabei nicht nur einmal durchgeführt und dann sklavisch befolgt. Vielmehr reflektieren wir regelmäßig über die Sinnhaftigkeit und Angemessenheit der Ziele und Ergebnisse, die gemeinsam im Team formuliert wurden. Diese wiederkehrende Reflexion auf verschiedenen Ebenen hilft den Teammitgliedern, immer wieder den Weg und das Ziel ins Bewusstsein zu heben und sich auf die wirklich wichtigen Dinge zu konzentrieren. Außerdem wird dadurch das gemeinsame Zielbild immer wieder geschärft, sodass alle am gleichen Strang ziehen.

Auch hier liegt eine Aufgabe für dich als Scrum Master, nämlich dafür zu sorgen, dass das Team ein gemeinsames Bild davon hat, welche Wirkung es mit seiner Arbeit in der Organisation erzielen möchte oder soll. Zudem sind klare Zwischenschritte auf dem Weg dahin zu identifizieren. Selbstverständlich wirst du hier Hand in Hand mit dem Product Owner arbeiten.

#### **4.3.2.6 Passende Belohnungssysteme**

Noch vor wenigen Jahren waren individuelle Belohnungssysteme nichts Ungewöhnliches. Es gibt zum Beispiel mehrere Jobs, bei denen ein relevanter Teil des Gehalts als »variabler Gehaltsanteil« angelegt ist. Die Idee dahinter ist, dass es finanziell lohnenswert sein soll, die gesteckten Ziele zu erreichen, damit

jeder sich dafür besonders ins Zeug legt. Die Wirkung solcher Maßnahmen ist zumindest zweifelhaft. Studien [Deci et al. 1999] legen nahe, dass Belohnung von außen die Eigenmotivation von Menschen langfristig negativ beeinflusst. Solche Studien werden – vor allem auch in der agilen Community – häufig zitiert. Und leider häufig auch falsch zitiert. Was in diesen Studien gezeigt wurde, ist nämlich nicht, dass die Motivation grundsätzlich nachlässt, wenn Belohnung versprochen wird. Bei genauerem Hinschauen wird meist nur aufgezeigt, dass die Belohnung eines Verhaltens, zu dem die Person sowieso schon intrinsisch motiviert ist, diese intrinsische Motivation abschwächt. Auch die Art der Aufgabe ist zu unterscheiden. Bei einfachen Aufgaben scheinen Belohnungen tatsächlich eine Wirkung zu zeigen, während sie bei komplexen Herausforderungen sich eher negativ auswirken. Zudem ist die Übertragung der Erkenntnisse dieser Studien in den Arbeitsalltag infrage zu stellen, da die Situation hier häufig deutlich komplexer ist, als die in den Studien untersuchten Szenarien. Aktuellere Forschungen mit komplexeren Szenarien können den vormals angenommenen Effekt kaum noch belegen.

Bei der Nutzung von Belohnungssystemen ist auf jeden Fall darauf zu achten, dass die Belohnung das gemeinsame Arbeiten als Team unterstützt. Individuelle Belohnungssysteme sind hierfür nicht geeignet und wirken sich oft sogar schädlich aus. Wir haben selbst einen Fall erlebt, in dem die Leistung eines Teams über einen längeren Zeitraum deutlich zurückging, da der Frontend-Entwicklerin eine Belohnung versprochen wurde, wenn die Oberfläche möglichst hübsch und intuitiv wird, während ein Backend-Entwickler eine Belohnung für eine möglichst performante Applikation erwartete. Wie sich herausstellte, waren diese zwei Ziele in diesem Kontext schwierig gleichzeitig zu erreichen, was in einem lange andauernden Konflikt endete, der das Team für einige Zeit lahmlegte.

Auch den zeitlichen Aspekt von Belohnungssystemen möchten wir hier nicht unerwähnt lassen. Ein Gespräch Ende des letzten Jahres soll dies verdeutlichen: Ein Freund erzählte, dass er gerade daran arbeitet, noch schnell ein paar Dinge zu erledigen, um sein Jahresziel zu erreichen. Hinterher warf er noch den Satz ein, dass es zwar aktuell (im Corona-Jahr!) Wichtigeres zu tun gäbe, er aber nicht auf einen Teil seines Gehaltes verzichten wollte, nur weil ein paar (inzwischen sinnlose) Dokumente nicht angefertigt waren. Solche und ähnliche Geschichten kennt vermutlich jeder von uns.

Belohnungssysteme sollten also so ausgelegt sein, dass teamorientiertes Arbeiten und Verhalten positiv verstärkt wird. Beispielsweise hat das oben genannte Team, in dem zwei Entwickler gegensätzliche Ziele hatten, nachdem die Ursache des Leistungseinbruchs gefunden war, sich gemeinsame fachliche Ziele gesetzt. In einem Termin wurde überlegt, was wichtige

Entwicklungsschritte für das gemeinsame Produkt wären und diese wurden dann im Belohnungssystem des Unternehmens als individuelle Ziele für alle Mitarbeiter des Teams hinterlegt. Jeder im Team konnte seine Ziele nur noch zu 100% erreichen, wenn die anderen das auch taten.

Natürlich ist die Teamgrenze dabei nicht das Ende. Wenn die Ergebnisse deines Team zu einem größeren Kontext beitragen, dann müssen natürlich auch die Ziele verschiedener Teile des Systems aneinander ausgerichtet sein. Dies befördert die Bereitschaft, für das größere Ganze zurückzustehen: im Idealfall der Einzelne für das Team, genauso wie das Team für das übergeordnete gemeinsame Ziel.

#### **4.3.2.7 Zugang zu Ausbildung**

Gerade wenn ein Team an einem Strang zieht und ein gemeinsames Ziel erreichen möchte, ist es häufig unausweichlich, dass einzelne Teammitglieder – oder sogar das gesamte Team – das Gebiet ihrer Kernkompetenz verlassen müssen. Möglicherweise fällt mehr Arbeit mit einer speziellen Technologie oder Komponente an, die nur eine Einzelne beherrscht. Dann sollten andere im Team sich dieses Wissen schnell beschaffen können. Vielleicht muss das Team – um eine herausfordernde Aufgabe zu lösen – auf komplett neue Technologien und Ideen setzen. Dann sollten alle schnell gemeinsam lernen können, das Neue zu beherrschen. Hierfür ist es wichtig, dass die nötige Unterstützung für das Lernen sehr zeitnah zur Verfügung gestellt wird. Die Umgebung eines guten Teams stellt also ein Ausbildungssystem zur Verfügung (oder lässt Ausbildung und Lernen zu), das es den Menschen ermöglicht, sich schnell die Kompetenzen anzueignen, um bestmöglich zur Erreichung des gemeinsamen Ziels beitragen zu können. Nicht hilfreich ist es beispielsweise, wenn eine Mitarbeiterin eine neue Programmiersprache erlernen möchte und der Genehmigungsprozess für die nötige Schulung sich über Monate hinzieht. Wenn Menschen schon freiwillig Energie aufwenden und sich in das »Wagnis« stürzen, neue Dinge zu lernen, ist es ratsam, ihnen nicht noch zusätzliche Hürden in den Weg zu stellen.

#### **4.3.2.8 Zugang zu Information**

»Informationssysteme, die Teams gut unterstützen, sind solche, die sowohl zuverlässige Informationen über die Anforderungen der aktuellen Herausforderung als auch solide Prognosen, wie sich diese Herausforderungen in Zukunft ändern könnten, liefern« [Hackman 2002].

Wir haben gar nicht so selten in Organisationen vielversprechende Bemühungen beobachtet, selbstorganisierte Teams zu etablieren. Doch sobald

ein selbstorganisiertes Team eine falsche oder überhaupt keine Entscheidung trifft, ist gleich klar: »Das mit der Selbstorganisation funktioniert nicht!«

Häufig lag – unserer Ansicht nach – das Problem aber nicht im oder bei dem betroffenen Team. Das Problem war, dass vom Team Entscheidungen erwartet wurden, die vorher das Management traf – ohne allerdings dem Team die gleiche Datenbasis zu geben, die dem Management zur Verfügung stand. Wäre dem Team die Information entsprechend aufbereitet worden, dann wären in den meisten Fällen wohl schnell sehr gute Entscheidungen gefallen.

Es gibt allerdings auch den gegenteiligen Effekt. Eine uns bekannte Firma wollte selbstorganisierte Teams etablieren. Und damit diese auch selbstständig entscheiden können, wurde einfach alles offengelegt. Alle Bücher waren offen. Alle Finanzen einsehbar. Trotzdem konnte das Team nicht selbst Entscheidungen treffen. Denn zu viel Information kann genauso ein Problem sein wie keine Information! Wenn ein Team selbstorganisiert arbeiten und entscheiden soll, dann müssen die nötigen Informationen zur Domäne der Arbeit und zu möglichen Entwicklungen hinreichend gut aufbereitet zur Verfügung stehen. Und zwar so, dass das Team diese Information aufnehmen, verstehen und verarbeiten kann. Wird dies versäumt, so ist klar, dass ein Team entweder auf blindes Raten angewiesen ist (und damit fehlerhafte Entscheidungen treffen wird) oder aber in Schockstarre verharret und lieber überhaupt keine Entscheidungen trifft.

Ein prominentes Beispiel für eine gute Umsetzung dieses Gedankens ist die Wertbildungsrechnung beim dm Drogeriemarkt [Werner 2015]. Das Instrument der Wertbildungsrechnung unterstützt einzelne Teile der Organisation dabei, ihren Wertbeitrag zur Organisation sehen zu können, um auf dieser Basis qualifiziert, lokal und eigenverantwortlich entscheiden zu können.

#### **4.3.2.9 Feedback**

Ein wichtiger Faktor für die kollektive Arbeit im Team ist das gemeinsame Lernen sowie die Weiterentwicklung und gegenseitige Unterstützung. Laut der wegweisenden Hattie-Studie [Hattie 2011], ist Feedback einer der wirksamsten Faktoren, die zum Lernerfolg beitragen. Wir können Feedback bezüglich einer zu lösenden Aufgabe auf drei Ebenen geben, die unterschiedlich wirksam sind:

- Feedback auf Aufgabenebene informiert darüber, ob eine Aufgabe korrekt gelöst wurde.
- Feedback auf Lösungsprozessebene informiert darüber, wie gut der Lösungsweg war und ob es bessere Wege gibt.

- Feedback auf Selbstregulationsebene informiert darüber, wie Lernende sich beim Lernen unterstützt haben und ob es bessere Wege gibt.

Darüber hinaus gibt es natürlich das Feedback auf emotionaler Ebene, das hilft, Beziehungen zwischen Menschen zu stärken. Eine wichtige Erkenntnis der Hattie-Studie war nämlich auch, dass Menschen besser lernen, wenn sie gute Beziehungen zu den Personen haben, von und mit denen sie lernen.

In deinem Team solltest du also darauf achten, dass Feedback auf allen diesen Ebenen gegeben wird. Wir neigen im Alltag dazu, viel Feedback zu Ergebnissen (Aufgabenebene) zu geben und davon auszugehen, dass dies hinreichend ist. Wirklich wirkungsvoll wird Feedback aber tatsächlich erst, wenn alternative Strategien aufgezeigt werden können. Das passiert viel mehr auf der Lösungsprozess- und Selbstregulationsebene. Auf diesen beiden Ebenen ist es besonders wichtig, die folgenden übergeordneten Fragen immer transparent im Blick zu haben (siehe [VLF]):

1. Was sind meine/unsere Ziele?
2. Welchen Fortschritt habe ich/haben wir bereits gemacht?
3. Was kann ich/können wir tun, um noch größere Fortschritte zu machen?

Wenn es dir gelingt, eine gute und konstruktive Feedbackkultur auf den genannten Ebenen im Team zu etablieren, hast du einen großen Wurf gemacht. Es ist ein kleiner Schritt für jeden, aber ein großer Schritt für die Entwicklung der Selbstorganisation und Selbststeuerung im Team.

Einige Hinweise dazu, wie du gut Feedback geben und nehmen kannst und welche Muster hier hilfreich sind, findest du später in Abschnitt 6.8.

### **4.3.3 Die Beziehungen**

Ebenso wichtig wie die Aufgabe und die Struktur ist das Zusammenspiel im Team und das Verhalten jedes einzelnen Teammitglieds. Die Bühne ist bereitet, alles was fehlt, ist eine begeisternde Band. Doch woher weißt du als Scrum Master, ob dein Team wirklich rockt? Auf was achtest du? Denn schließlich ist in den wenigsten Momenten ein ekstatisch zum Rhythmus wippendes und singendes Publikum anwesend. Und letztlich ist das Ergebnis nur ein Indikator für ein funktionierendes Team. Und wir alle kennen Geschichten von Rockbands, die über alle Maßen erfolgreich, aber intern heillos zerstritten waren. Denn am Ende machen ein gutes Team – sei es eine Rockband, eine Fußballmannschaft oder dein Team – gelingende Beziehungen aus. Ein Team, das sich aufeinander blind verlassen kann, ist in der Lage, Berge zu versetzen.

Ein wichtiger Faktor hierfür ist die psychologische Sicherheit, die gemäß der oben schon genannten Google-Studie [GAP] alle übrigen Eigenschaften an Tragweite übertraf. Sie beschreibt das Maß der Sicherheit, die Teammitglieder empfinden, um unangenehme Wahrheiten auszusprechen, Fehler einzugestehen, untereinander Verletzlichkeit und Unsicherheiten zu zeigen oder sich herauszufordern. Es wird eine von Vertrauen geprägte, positive Arbeitsatmosphäre beschrieben, in der Teammitglieder sie selbst und offen sein dürfen, ohne negative Konsequenzen zu befürchten.

Doch wie lässt sich psychologische Sicherheit befördern? Eine Möglichkeit besteht im Wahrnehmen und Adressieren von Verhaltensweisen, die die empfundene Sicherheit negativ beeinflussen. Noch besser ist es, positive und gewünschte Verhaltensweisen einzufordern und zu fördern, sichtbar zu machen und zu verstärken. Unter dieses Verhalten fällt z.B., dass Teammitglieder

- sich trauen, Risiken einzugehen, offen und verletzlich zu sein (**Offenheit und Vertrauen**),
- Commitments erfüllen sowie auf Verlässlichkeit achten und vertrauen (**Zuverlässigkeit**),
- Konflikte konstruktiv austragen und nutzen (**konstruktiver Umgang mit Konflikten**),
- durch Feedback lernen und andere Interventionen fördern (**gemeinsames Lernen**) sowie
- sich gegenseitig positive Rückmeldungen zu Arbeit und Verhalten geben (**Wertschätzung**).

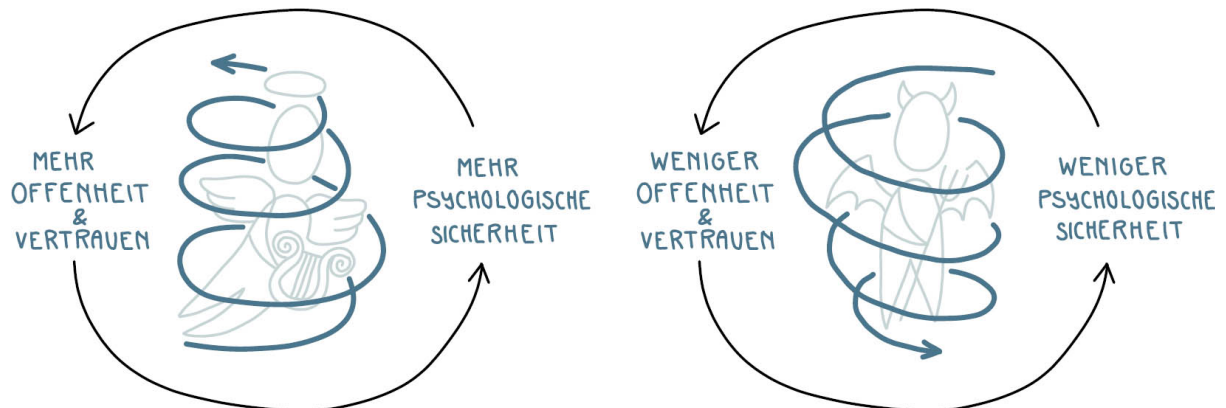
In den folgenden Abschnitten wollen wir diese positiven und gewünschten Aspekte eines Teams eingehender beleuchten.

#### **4.3.3.1 Offenheit und Vertrauen**

Offenheit und Vertrauen sind zum einen wichtige Säulen psychologischer Sicherheit und zum anderen gleichzeitig ihr Resultat. Jedes Mal wenn ein Teammitglied etwas offen anspricht und dabei respektiert wird, zahlt das auf die psychologische Sicherheit ein. Selbiges gilt, wenn im Team darauf vertraut wird, dass jeder im besten Sinn für das Team agiert. Und sollte doch mal etwas schiefgehen, dann hilft diese Grundhaltung dabei, daraus zu lernen.

Umgekehrt führt höhere psychologische Sicherheit zu mehr Offenheit und Vertrauen. Denn je sicherer sich ein Teammitglied fühlt, sich im Team zu öffnen, desto wahrscheinlicher wird es dies auch tun. Und desto eher ist ein Team in der Lage, mit schwierigen Themen umzugehen. Letzteres stärkt wieder das

Vertrauen in das Team. Sprich, im besten Fall erhalten wir eine sich selbst befördernde Spirale, die wir gerne Engelskreis nennen als Gegenstück zu dem allseits bekannten Teufelskreis (siehe Abb. 4–6).



**Abb. 4-6** Engels- und Teufelskreise rund um Offenheit und Vertrauen

Da drängt sich natürlich die Frage auf, wie du das als Scrum Master beeinflussen kannst. Ein erster Schritt ist es, das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass diese Faktoren die Teamleistung maßgeblich beeinflussen können, indem du mit deinem Team genau diese Grafiken teilst. Idealerweise sucht ihr gemeinsam Beispiele aus dem eigenen Alltag, in denen solche Zyklen zu erkennen sind.

Als Nächstes gilt es, unterstützende Verhaltensweisen zu erkennen, um diese zu betonen, zu fördern oder auch zu initiieren. Abträgliche Verhaltensweisen gilt es hingegen, frühzeitig zu adressieren, um daraus lernen zu können. Auf diese Weise können Abwärtsspiralen gedreht oder Aufwärtsspiralen verstärkt werden.

Um dein Bewusstsein in dieser Hinsicht weiter zu schärfen, kannst du dir erst einmal selbst die Frage stellen, wann du eine offene und vertrauensvolle Haltung lebst und dich entsprechend verhältst. In welchen Situationen gelingt es dir gut, welche sind für dich eher anspruchsvoll. Welche Verhaltensänderung wäre für dich ein mutiger Schritt?

Und schließlich kannst du das gesamte Team mit einbinden. In späteren Kapiteln werden wir dir einige Workshops und Methoden an die Hand geben, sodass du für dich selbst und mit dem Team zusammen an der Stärkung dieser Faktoren arbeiten kannst:

- Workshop 4, »Market of People« (S. 95)
- Workshop 6, »Futurespective gemeinsamer & persönlicher Ziele« (S. 100)
- Workshop 7, »Teamwerte« (S. 102)
- Workshop 9, »Belbin-Teamrollen« (S. 106)
- Workshop 18, »Team-Assessment« (S. 128)

Mit gestärkter Offenheit und Vertrauen können wir uns jetzt einem weiteren beobachtbaren Verhalten widmen, der Zuverlässigkeit.

#### **4.3.3.2 Zuverlässigkeit**

Scrum bietet einem Team jede Menge Chancen, seine Zuverlässigkeit unter Beweis zu stellen. Das kann beispielsweise über Artefakte geschehen, wie ein gepflegtes Product oder Sprint Backlog. Oder über das Nachhalten von Retrospektiven-Maßnahmen durch das Team. Andere Gelegenheiten sind das Daily Scrum, in dem jedes Teammitglied oder das Team miteinander teilt, was es erreicht hat und was es als nächsten Schritt plant. Selbiges gilt für das Commitment in der Sprint-Planung und dem Sprint-Ziel sowie der Vorstellung und Besprechung der erreichten Ergebnisse im Sprint-Review. Wieso ist das von Bedeutung? Weil dies wiederkehrende Gelegenheiten sind, Zuverlässigkeit im Team oder auch gegenüber anderen Stakeholdern zu zeigen. Im Erfolgsfall trägt dies wiederum zum Vertrauen bei und erhöht die psychologische Sicherheit im Team.

Doch was passiert im Falle des Scheiterns, wenn z.B. ein Teammitglied eine Zusage nicht einhalten kann oder das Team wiederholt sein Sprint-Ziel nicht erreicht? Dann hängt es davon ab, wie ein Teammitglied oder Team damit umgeht. Anstatt diese Momente zu ignorieren und unter den Teppich zu kehren, können wir diese als Angebote begreifen, um

- Hindernisse aufzudecken,
- andere um Hilfe zu bitten,
- mehr Fokus zu halten oder wieder einmal Überblick zu gewinnen,
- eigene und Teamarbeitsweisen zu reflektieren und zu verbessern sowie
- unproduktive Verhaltensmuster zu verändern oder gar loszulassen.

Wenn diese Momente des Scheiterns zum gemeinsamen Lernen genutzt werden, dann können sie sogar das Gefühl der Zuverlässigkeit erhöhen. Werden sie nicht beachtet, dann können sie sich zu einem »Broken Window«-Effekt ausweiten [BWT], wodurch der gelebte Anspruch an die eigene Zuverlässigkeit sinkt.

Nachdem jedes Teammitglied mal schwächere und stärkere Phasen hat, ist es hilfreich, wenn sich ein Team bezüglich seiner Zuverlässigkeit unterstützt und gegenseitig in der Verantwortung hält. Dies ist nicht immer einfach, weil es bedeutet, miteinander auch unbequeme Wahrheiten zu teilen oder gar in einen Konflikt zu gehen. Womit wir auch schon beim nächsten Punkt wären, dem konstruktiven Umgang mit Konflikten.

### **4.3.3.3 Konstruktiver Umgang mit Konflikten**

Agile Teams spielen vor allem in komplexen Umfeldern ihre Stärken aus. Es sind diese Kontexte, in denen cross-funktionale Teams um die bestmöglichen Lösungen für ihre Kunden ringen. Die unterschiedlichen Expertisen im Team liefern mehr Perspektiven und somit unterschiedliche Sichtweisen. Dazu entscheidet das Team jeden Tag, wie es seine zur Verfügung stehenden Kapazitäten einsetzt. Soll der Spezialist für die Businesslogik das dringende Feature selbst schnell umsetzen oder lieber andere anlernen. Ständig gilt es, gemeinsam Entscheidungen zu treffen und Trade-offs abzuwägen. Das kann die technische Umsetzung, den Umgang mit Stakeholdern und anderen Teams, aber auch das Team selbst betreffen. Zusätzlich darf das Team am Ende jedes Sprints mit dem Feedback der Stakeholder umgehen. Und schließlich gibt es noch die Retrospektive, in der sich das Team idealerweise offen darüber austauscht, was in der gemeinsamen Zusammenarbeit gut oder schlecht lief.

Teams haben somit genügend Gelegenheiten, unterschiedlicher Meinung zu sein, ein verschiedenes Verständnis zu haben, gegenseitig Emotionen auszulösen oder auch um die eigenen Kapazitäten zu ringen. Sobald diese Unterschiedlichkeiten aufeinandertreffen, entstehen Konflikte. Daher ist es für Teams wichtig, einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu pflegen oder zu entwickeln. Denn all die genannten Ursachen für Konflikte sind nicht nur Potenziale zum Lernen, wenn sie rechtzeitig angegangen werden und nicht eskalieren. Konflikte sind sogar eine Notwendigkeit des Arbeitens in diversen Teams. Denn Diversität im Team bedeutet, verschiedene Blickpunkte und Sichtweisen zu besitzen und damit zu einem bestmöglichen Ergebnis zu kommen. Nur wenn wir Konflikte konstruktiv halten und als Chance verstehen, tragen sie zur Weiterentwicklung einzelner Teammitglieder sowie des gesamten Teams bei.

Doch was bedeutet ein konstruktiver Umgang mit Konflikten? Klar ist, dass sich die Teammitglieder gegenseitig respektvoll begegnen und nicht gegenseitig persönlich angreifen. Darüber hinaus spielen auch die Haltungen und Überzeugungen der Beteiligten eine wichtige Rolle. Sind alle wirklich neugierig und offen, die Gedanken der anderen zu hören? Handelt jeder aus der Überzeugung heraus, dass sie sich in einer kollaborativen Win-win-Situation befinden? Sobald die Beteiligten einen Konflikt als notwendig und als Geschenk zum gemeinsamen Lernen begreifen, kann das darin liegende Potenzial auch gehoben werden. Zugegebenermaßen erscheinen einem diese Geschenke manchmal komisch verpackt zu sein. Aber wie heißt es so schön: Don't judge a book by it's cover.

Wie genau du dein Team hierbei unterstützen kannst, findest du in Abschnitt 6.7. Wir werden uns dort mit Eskalationsstufen, Konflikttypen, Frühindikatoren, Verhandlungsstrategien und hilfreichen Feedbacktechniken auseinandersetzen.

#### **4.3.3.4 Gemeinsames Lernen**

In komplexen Umfeldern besteht viel häufiger der Bedarf zur Veränderung. Teams bewegen sich iterativ vorwärts und grenzen mittels Inspect & Adapt Lösungsfelder ein oder machen neue auf. Stakeholder-Feedback führt zu angepassten Prioritäten. Neue Technologien, Frameworks und Erkenntnisse machen einfachere Umsetzungen möglich. Mitunter gilt es, andere Teams in deren Tätigkeiten zu unterstützen, um das gemeinsame Gesamtziel zu erreichen. Als ob diese äußeren Faktoren nicht schon genug wären, gibt es auch noch genügend teaminterne Gründe. Einzelne Teammitglieder sind überlastet, während anderen die Arbeit ausgeht. Durchgeführte oder weggelassene Aktionen innerhalb des Teams triggern einzelne Teammitglieder. Einzelpersonen oder das gesamte Team verfängt sich in unproduktiven Verhaltensmustern.

All diese Faktoren machen es unmöglich, dauerhaft ein Team zu haben, das genau zur gerade anstehenden Aufgabe bzw. zum Kontext passt. Viel wahrscheinlicher ist es, dass ein Team ein paar Faktoren erfüllt und bei anderen erst dazulernen muss. Daher ist es sinnvoller,

- wenn wir stolz sind auf unsere Lernfähigkeit, Lernbegierde und Neugierde statt auf aktuelle Kompetenzen und Wissen;
- wenn wir Teams so formen, dass sie fehlendes Wissen und Fertigkeiten schnell und gerne dazulernen;
- wenn wir die nötigen Mittel zur Verfügung stellen, damit dieses Wissen und die Fähigkeiten schnell erlernt werden können.

Unter diesen Rahmenbedingungen werden Veränderungsimpulse oder auch Kritik mehr als Möglichkeit zur Weiterentwicklung statt als Bedrohung wahrgenommen. Das wirkt positiv auf die psychologische Sicherheit und lässt Teams zusammenwachsen. Dabei helfen Menschen, die sich gegenseitig beim Lernen unterstützen – sei es durch Vorleben, Ermutigen, Geduld zeigen, Erfolge feiern oder andere Dinge. Es ist einfach leichter, sich zum Sport oder etwas anderem aufzuraffen, wenn die Verabredung mit den Freunden oder Kollegen bereits steht. Das Team kann so für sich wie ein Katalysator der eigenen Lernwilligkeit und -fähigkeit wirken.

### 4.3.3.5 Wertschätzung

Ein sehr wichtiger Faktor für die Beziehungen zwischen Menschen ist gegenseitige Wertschätzung. Laut Grawe [KGI] ist es eines der psychologischen Grundbedürfnisse des Menschen, also ein wichtiger Baustein im Leben eines jeden von uns. Aber nicht nur in der Theorie ist Wertschätzung wichtig. In vielen Organisationen hören wir regelmäßig den Ruf nach Wertschätzung aus verschiedenen Perspektiven. Sei es der Mitarbeiter, der sich in seiner Arbeit nicht hinreichend wertgeschätzt fühlt, oder aber das Management, das seine Bemühungen um Erleichterung der Arbeit der Mitarbeiter oder den Kampf in den Gehaltsrunden nicht hinreichend anerkannt findet.

Zugleich wird bei uns in Franken immer wieder der Spruch »Nedd gschimpft, is globbd gnuch«<sup>1</sup> zitiert. Und auch andere Regionen haben ihre Sprüche, mit denen sie die Meisterschaft für die am wenigsten wertschätzende Kommunikation beanspruchen. Wen wundert es folglich, dass wir die Arbeit unserer Kollegen nicht immer aktiv wertschätzen.

---

Ab und an liegt das Problem auch auf der Empfängerseite, wie ich (Fabian) an mir selbst immer wieder feststelle: Wenn ich eine positive Rückmeldung oder ein Dankeschön von Kollegen bekomme, sage ich häufig reflexhaft: »Dafür nicht – dafür werde ich doch bezahlt.«

---

Ist die Tatsache, dass etwas bezahlt wird, schon eine hinreichende Wertschätzung? Sicherlich könnten wir das an dieser Stelle ausgiebig diskutieren. Alternativ können wir einfach feststellen, dass ein ernst gemeintes »Dankeschön« oder »gut gemacht« (zusätzlich zum Gehalt) nichts kostet, aber große Wirkung haben kann. Dies konnten wir im besonderen Maße auf verschiedenen Open-Space-Konferenzen wie Agile Coach Camp und Play4Agile erfahren, auf denen die Teilnehmenden sich gegenseitig unter der Verwendung von Lobkärtchen begeistert wertschätzen. Achte also darauf und fördere Verhaltensweisen in deinem Team, die eine solche wertschätzende Haltung unterstützen.

## 4.4 Spezialitäten

Wenn du die oben genannten Strukturen und Verhaltensweisen in deinem Team im Blick behältst und regelmäßig prüfst, ob die Dinge noch laufen, dann hast du sehr gute Chancen ein Team zu begleiten, das außergewöhnlich gute Arbeit liefert. Auf zwei Faktoren möchten wir allerdings noch etwas genauer eingehen, da sie häufig diskutiert werden und es in Organisationen oft eine

Herausforderung ist, diese gut hinzubekommen: die Teamgröße und Teamstabilität. Eine dauerhaft feste Teamgröße und hohe Stabilität haben natürlich den negativen Nebeneffekt, dass das Team unter Umständen nur recht unflexibel auf geänderte äußere Umstände reagieren kann. In Kontexten, in denen es sehr schwierig ist, einem Team fest und über längere Zeit ein (oder mehrere) Produkte zuzuordnen, kann es manchmal hilfreich sein, dass sich Teams hin und wieder neu formen (siehe Abschnitt 4.4.1) oder in einem flexibleren Teamkonstrukt arbeiten (siehe Abschnitt 4.4.2).

#### **4.4.1 Self Designing Teams**

Hackman [Hackman 2002] unterscheidet Self Managing Teams und Self Designing Teams. Während erstere ihre Arbeit, ihren Prozess und Fortschritt managen, sind letztere auch in die Zusammenstellung der Teams eingebunden. Self Designing Teams widmen sich somit auch der Frage, wer mit wem in welchem Team zusammenarbeiten sollte, um bestmöglich den anstehenden Herausforderungen gewachsen zu sein. Diese Frage stellt sich gar nicht so selten, wenn eine Produktentwicklung mit mehr Mitarbeitern startet oder ein Team über die vernünftige Teamgröße hinauswächst. Gleichzeitig ist es eine komplexe Fragestellung, denn es treffen zum einen menschliche und fachliche Vorlieben, zum anderen auch Notwendigkeiten für wirklich lieferfähige Teams aufeinander, die meist aufgrund der Vielfalt niemand im Überblick haben kann.

In der Vergangenheit haben sich Führungskräfte oftmals viele Gedanken gemacht, um die bestmögliche Aufteilung zu finden, um dann für ihre Vorschläge dennoch viel Gegenwind zu ernten.

---

So bin ich (Martin) einmal in einer 25-köpfigen Abteilung darauf aufmerksam gemacht worden, dass ihre Pläne zur Aufteilung in Teams aufgrund des geernteten Widerstands wieder in den Schubladen verschwunden sind. Ich habe daraufhin angeboten, einen Self-Selection-Team-Workshop zu moderieren, und zwei Stunden später hatte die Abteilung eine Aufteilung in drei Teams, die von allen Teammitgliedern unterstützt wurde.

---

Ein Self-Selection-Team-Workshop ist ein moderierter Prozess, der es Mitarbeitern erlaubt, sich in kleinen, cross-funktionalen Teams zu organisieren. Unseres Erachtens ist es eine Möglichkeit, stabile Teams zu kreieren, in denen die Menschen zufriedener und produktiver sind, weil sie wählen können, an was und mit wem sie zusammenarbeiten. Im Groben besteht ein Self-Selection-Prozess aus folgenden Schritten:

- Überzeugung der Stakeholder (Management & Product Owner) von dem Vorgehen
- Vorbereitung des Rahmens für die angestrebten Teams: Anzahl Teams, jeweilige kleinste oder größte Teamgröße & Team Mission, angestrebte Cross-Funktionalität & Lieferfähigkeit, weitere Bedingungen (z.B. Mischung von Seniors und Juniors im Team)
- Vorbereitung und Einladung zu dem Workshop
- Moderation des Workshops und Festhalten der Ergebnisse

Die Vorstellung, dass Mitarbeiter selbst ihre Teams aussuchen, kann bei deinen Stakeholdern einige Ängste auslösen. Teile daher deine Idee mit so vielen Menschen wie möglich und nimm aktiv existierende Bedenken auf. Halte die Ängste und die »Was wäre wenn«-Szenarien fest. Zeichne ein ehrliches Bild über das »Worst-Case-Szenario«, was meist nie so schlimm ist, wie die Menschen zunächst denken. Oftmals ist das schlimmste Ergebnis nicht mehr als ein paar vergeblich investierte Stunden. Zeige zudem auf, dass das Vorgehen bereits funktioniert hat, so z.B. bei Hackathons oder ersten Experimenten in deiner Organisation sowie bei anderen Firmen. Integriere die Bedenken der Stakeholder so weit wie möglich in die vorgegebenen Rahmenbedingungen. Beispielsweise kann ein Rahmen wie »jedes Team hat maximal sieben Teammitglieder« verhindern, dass sich alle auf das Thema stürzen, das aktuell am coolsten ist.

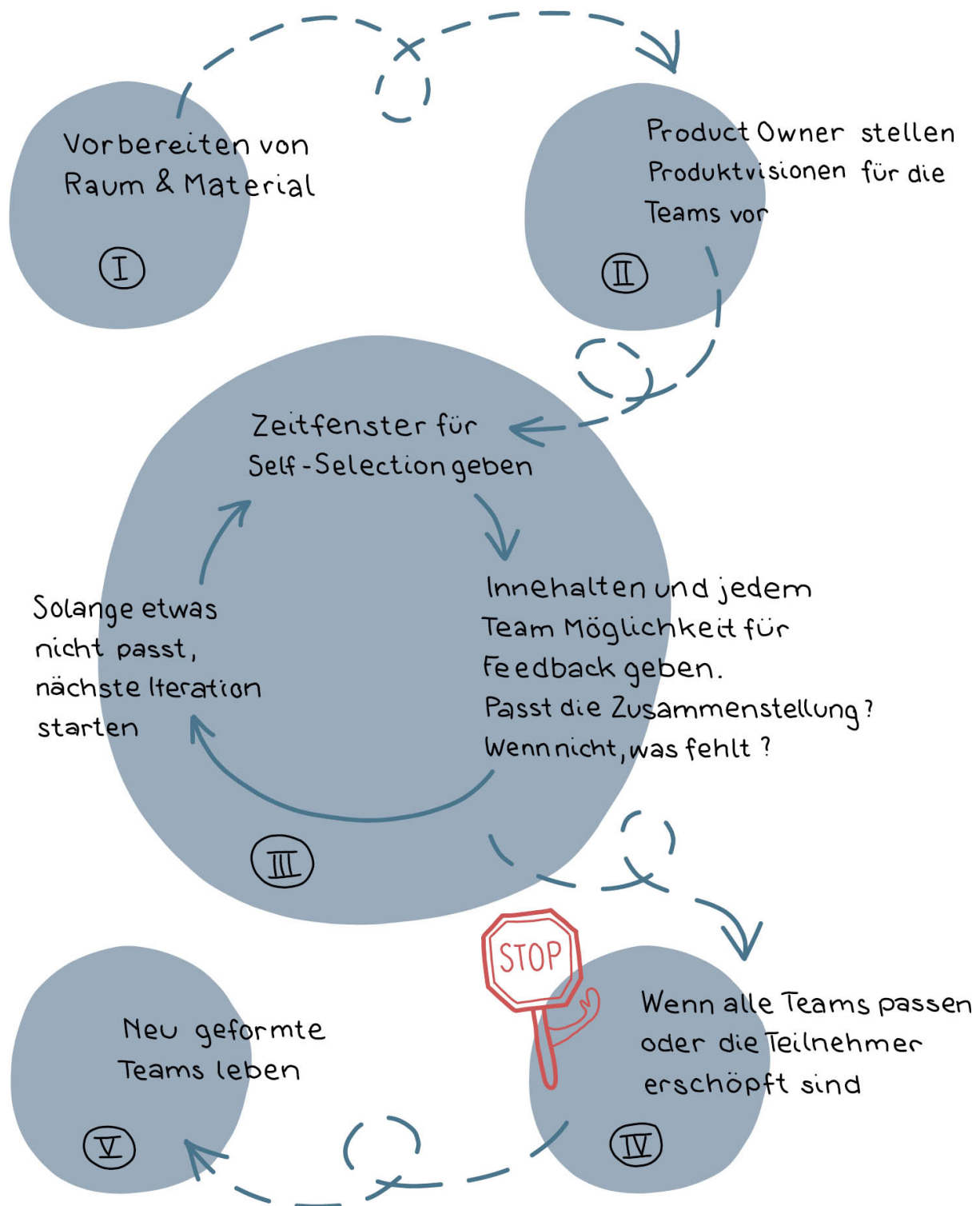
Wenn eine generelle Bereitschaft zu dem Vorgehen existiert, gilt es, den Rahmen vorzubereiten. Wie viele Teammitglieder sollen eingebunden werden? Wie viele Teams sollen daraus entstehen? Sind diese alle separaten Produkten zugeordnet oder gibt es auch Multiteam-Entwicklungen? Haben wir für alle Teams ein klares Bild, wofür diese arbeiten sollen (Produktvisionen)? Haben wir eine Vorstellung, welchen Bedarf jedes Team zur Umsetzung seiner Produktvision hat? Gibt es für die verschiedenen Produkte einen Product Owner, der die Produktvision vorstellen kann und gegenüber potenziellen Mitgliedern auskunftsfähig ist? Gibt es Budgets für die einzelnen Produktgruppen und Richtungen, die zu berücksichtigen sind? All diese Fragen sollten im Vorfeld des Self-Selection-Team-Workshops beantwortet werden. Zudem gilt es, genügend große Räumlichkeiten zu reservieren und alle Beteiligten zu dem Self-Selection-Team-Workshop einzuladen.

Der Ablauf sieht im Einzelnen folgendermaßen aus: Zu Beginn stellen alle Product Owner ihre Produktvisionen vor. Anschließend erfolgen ein oder mehrere Iterationen mit einer zu vereinbarenden Timebox, in denen die Mitarbeiter sich Teams zuordnen können. Am Ende einer jeden Iteration wird

jedes Team gecheckt, ob dieses komplett ist und was ggf. noch fehlt. Dies können die Teilnehmenden durch farbige Karten signalisieren:

- grün – passt
- gelb – nicht optimal, aber gangbar
- rot – Veto, weil nicht tragfähig

Das Vorgehen findet ein Ende, wenn alle Teams grünes Licht geben oder die Teilnehmenden erschöpft sind. In letzterem Fall wird zu einem anderen Zeitpunkt weitergemacht. Um eine Endlosschleife zu vermeiden, geben sich Organisationen gerne eine maximale Zeitspanne, nach deren Ablauf die Entscheidung wieder ans Management zurückfällt. Dies wurde aber zumindest in unserer Erfahrung noch nie gebraucht. Den gesamten Prozess findest du zusammengefasst in Abbildung 4-7 oder in weiterführenden Quellen wie [Mamoli & Mole 2015] und [AASS].



**Abb. 4-7** Self-Selection-Prozess

Dieses Vorgehen ist so wirkungsvoll, dass es sich in verschiedene Dimensionen ausweiten lässt, wie folgendes Beispiel zeigt:

In einem kleineren Setting mit zwei Teams habe ich (Martin) neben der Zuordnung der Teammitglieder auch die Scrum Master und Product Owner vom Team selbst bestimmen lassen. Auch in diesem Fall gab es seitens des

Managements Bedenken, dass das Team die falschen Kandidaten in diese Positionen heben würde. Letztlich wurden es die gleichen Personen, die auch das Management gewählt hätte, mit dem gewichtigen Unterschied, dass sie die volle Rückendeckung im Team spürten. Ich kann mich heute noch daran erinnern, dass die meisten der gewählten Product Owner und Scrum Master alle Stimmen bekamen, außer der eigenen.

---

Solltest du auch vor der Herausforderung stehen, Teams neu zusammenzustellen oder die Zusammenstellung verändern zu müssen, überlege gut, ob du nicht den oben beschriebenen Self-Selection-Prozess für Teams verwenden möchtest. In der Regel liegt das meiste Wissen, wer sinnvoll mit wem an was arbeiten kann, bei den Menschen selbst. Diese Ressource solltest du nicht ungenutzt lassen.

#### **4.4.2 Fluid Teams**

Manchmal ist es schwierig, in einer größeren Gruppe von Entwicklern klare Teamgrenzen zu ziehen, z. B. weil einzelne Experten stets in mehreren Teams gebraucht würden. In diesem Fall neigen viele Organisationen dazu, sehr große »Teams« zu bilden. Diese großen Teams haben den Nachteil, dass sie typischerweise träger werden, weil z. B. in Entscheidungen oder auch im Daily Scrum immer mehr Menschen involviert sind. Hier kann ein Konzept helfen, das auch als »Fluid Teams« bezeichnet wird. Unserer Erfahrung nach funktioniert es gut in großen Gruppen, in denen sich die Teilnehmenden schon längere Zeit gut kennen. Wir haben sogar Unternehmen beobachtet, die dieses Prinzip grundsätzlich angewendet haben.

Die Idee ist, dass keine Teams gebildet werden, die möglichst lange stabil bleiben, sondern sich Teams für diskrete Zeitintervalle zusammenfinden und eine bestimmte Herausforderung gemeinsam lösen. Danach ändert sich die Teamzusammensetzung innerhalb der großen Gruppe erneut.

---

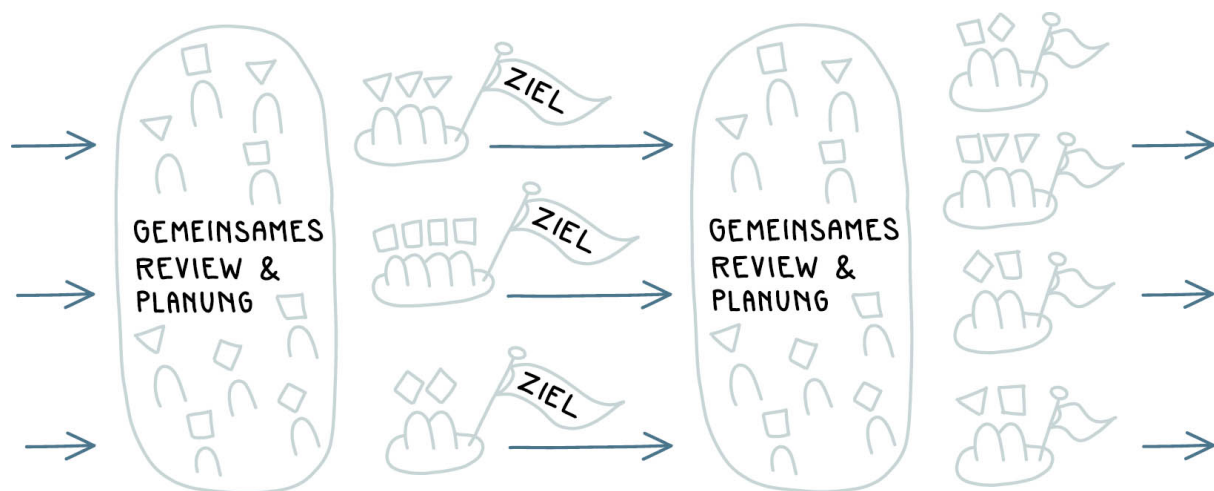
Ein Beispiel hierfür war ein Team, mit dem ich (Fabian) einige Monate zusammengearbeitet habe: Die Gruppe hatte sich cross-funktional um ein Produkt innerhalb eines Konzerns gekümmert und bereits einige Jahre in unterschiedlichen Strukturen zusammengearbeitet. Alle Beteiligten kannten sich gut. Nachdem wir einige Monate versucht hatten, mit allen (ca. 20) Personen in einem großen Scrum-Team zu arbeiten, kristallisierte sich im Laufe der Zeit ein Vorgehen heraus, das in diesem Kontext sehr hilfreich war: Die großen Scrum-Events fanden immer in der ganzen Gruppe statt. Sprint-Planung, Review und Retrospektive wurden gemeinsam durchgeführt. Bei der Backlog-Verfeinerung wurden hingegen nur die

Personen hinzugezogen, die später auch mit höchster Wahrscheinlichkeit an der Umsetzung beteiligt waren. Auch die Daily Scrums erfolgten mit der Zeit in kleineren Arbeitsgruppen.

In der Sprint-Planung wurde beschlossen, welche Aufgaben die gesamte Gruppe in den nächsten zwei Wochen erledigen wollte. Im zweiten Schritt fanden sich zu den Aufgaben die Personen, die diese Aufgabe gemeinsam erledigen wollten, und formten »spontan« ein Team für dieses Ziel. Über den Sprint hinweg arbeiteten die in der Sprint-Planung dynamisch geformten Teams weitgehend autonom, blieben gleichzeitig aber lose miteinander verbunden, da sie dicht beieinander saßen und sich häufig begegneten. Die Synchronisation der Teams fand somit mindestens in Planung und Review statt, tatsächlich aber oft in der Kaffeeküche oder im Vorbeilaufen.

Ein größeres Beispiel haben wir in einem mittelständischen Unternehmen beobachtet. Hier gab es in der Entwicklungsabteilung keine festen Teams. Der CTO saß mit seinen Partnern in der Geschäftsführung regelmäßig zusammen und definierte die Ziele, die für das folgende Quartal angedacht waren in Form von OKRs [Doerr 2018]. Die OKRs wurden der gesamten Abteilung zu Beginn des Quartals mit den entsprechenden Rahmenbedingungen (Erfolgskriterien, Budget, ...) präsentiert und es konnten sich zu den einzelnen Themen die Personen zusammenfinden, die dazu am besten beitragen konnten bzw. wollten (siehe auch Abschnitt 4.4.1). Für das folgende Quartal wählten die nun gebildeten Teams ihren Arbeitsprozess aus und überlegten, wie sie ihren Erfolg messen könnten. Diese neu zusammengesetzten Teams blieben dann für ein Quartal stabil, bevor der Teambildungsprozess erneut startete.

Eine Übersicht des Grundmusters für »Fluid Teams« findest du in Abbildung 4–8:



**Abb. 4-8** Grundmuster für »Fluid Teams«

Fluid Teams sind unserer Erfahrung nach dann besonders gut geeignet, wenn folgende Rahmenbedingungen erfüllt sind:

- Es ist schwierig bis unmöglich, stabile Teams mit klaren Grenzen zu bilden.
- Die Menschen in der übergreifenden Gruppe kennen sich gut und es ist eine gewisse Vertrauensbasis vorhanden.
- Es gibt einen regelmäßigen Austausch in der gesamten Gruppe und idealerweise auch übergreifende »teambildende« Maßnahmen.
- Es liegen sehr klare, motivierende Ziele für die sich spontan bildenden Teams vor.
- Allen fluiden Teams ist klar, wie ihre Arbeit auf das große Ganze einzahlt.
- Die Faktoren im Team Development Radar (abgesehen von »klaren Teamgrenzen« und »zeitlicher Stabilität«) sind trotz der hohen Dynamik gut erfüllt.

## 4.5 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)

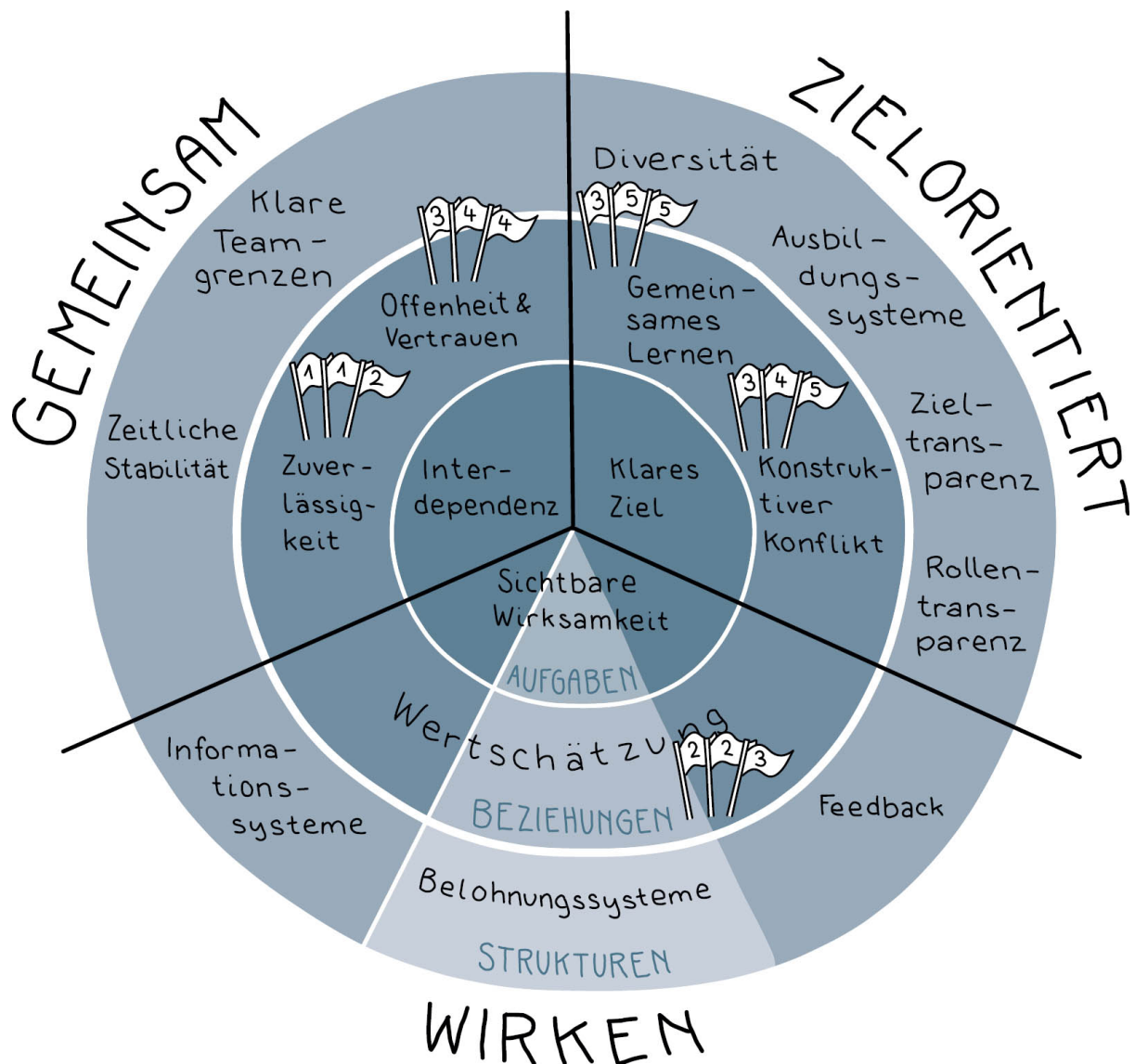


Abb. 4-9 Team Development Radar mit Einschätzung der verschiedenen Bereiche

Wir haben dir in diesem Kapitel ein Teamentwicklungsmodell (siehe Abb. 4-9) an die Hand gegeben. Wie kannst du dir das Modell jetzt zunutze machen? Eine Möglichkeit ist es, selbst eine Einschätzung der verschiedenen Bereiche für dein Team vorzunehmen, um mögliche Handlungsfelder zu identifizieren. Alternativ kannst du auch Scrum-Master-Kollegen, deinen Product Owner oder Führungskräfte zusätzlich nach ihrer Einschätzung fragen. Dies ist besonders hilfreich bei der Übernahme bestehender Teams von Kollegen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, diesen Prozess als Team-Self-Assessment durchzuführen. Überlege anhand dessen, in welchen Feldern du als Scrum Master für dieses Team am meisten Handlungsbedarf siehst. Und sei dir bewusst, dass ein Radar besonders wirksam ist, weil er sowohl eine

Momentaufnahme darstellt, als auch immer wieder alle Bereiche auf Veränderungen scannt.

#### 4.5.1 Dein erster Team Development Radar

Schätze eines deiner Teams in den verschiedenen Bereichen ein und visualisiere deine Einschätzung in folgender Umfrage (das zugehörige PDF findest du unter [SMK]):

Wie ...	Unter Verwendung folgender Skala: 1 = müssen wir ran, 2 = schmerzhaft, 3 = akzeptabel, 4 = läuft, 5 = sind wir stolz darauf					
... kümmert sich das Team darum, gemeinsam zu lernen?	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
... konstruktiv werden Konflikte angegangen?	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
... offen sprechen wir auch unangenehme Dinge an?	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
... zuverlässig halten wir uns an unsere Zusagen und in der Verantwortung?	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
... stark fühlen sich die Menschen im Team in ihrer Arbeit und als Mensch wertgeschätzt?	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
... klar, herausfordernd, wirksam & sinnvoll sind die Ziele des Teams?	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
... erkennbar ist die Wirksamkeit der eigenen Handlung auf Teamziele?	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
... sehr benötigen sich die Teammitglieder, um erfolgreich zu sein (strukturelle Abhängigkeit)?	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

... klar sind für alle Beteiligten die Teamgrenzen?	1	2	3	4	5
... zeitlich stabil ist das Team?	1	2	3	4	5
... gut passt die Teamdiversität zu den Aufgaben?	1	2	3	4	5
... klar sind für alle Beteiligten ihre Rollen und Verantwortlichkeiten?	1	2	3	4	5
... transparent sind für alle Beteiligten die strategischen Ziele?	1	2	3	4	5
... transparent & teamorientiert sind die Belohnungssysteme?	1	2	3	4	5
... einfach ist der Zugang zu Ausbildung oder Coaching?	1	2	3	4	5
... einfach ist der Zugang zu gut aufbereiteter Information?	1	2	3	4	5
... konstruktiv und umfassend (auf welchen Ebenen) wird dem Team Feedback gegeben?	1	2	3	4	5

#### 4.5.2 Handlungsoptionen

Anbei ein paar unserer Ideen, mit denen du verschiedene Aspekte des Team Development Radar näher beleuchten und somit dein Verständnis vertiefen kannst. Du findest Optionen zu den drei Kategorien, sprich den Aufgaben, den Strukturen und den Beziehungen eines Teams. Für den Fall, dass du dein Team noch nicht kennst, haben wir auch Optionen zur individuellen Selbstreflexion und Vertiefung vorgesehen:

- Suche im Internet nach begeisternden Produktvisionen. Was zeichnet diese aus? Wie sieht die Produktvision in deinem Team im Vergleich dazu aus? Wie sichtbar und nützlich ist sie für alle Beteiligten? Wo siehst du hier Potenzial und mit wem zusammen oder wie könntest du dieses schöpfen?
- Skizziere die Wirkung der vergangenen drei bis fünf Sprints in deinem Team auf die Produktvision. Ist diese erkennbar? Wenn nicht, wie könnte das verbessert werden? Wie können Sprint-Ziele dabei helfen?
- Gehe durch das Sprint Backlog deines Teams und visualisiere, bei welchen Backlog Items Menschen gemeinsam arbeiten müssen. Überlege dir, wie du Backlog Items formulieren könntest, damit das nötig ist. Spreche dazu mit deinem Product Owner.
- Suche im Internet nach Arten von Diversität. Welche Arten von Diversität nimmst du in deinem Team wahr? In welchen Situationen nutzt dein Team diese bereits? Wo könnte das Team noch mehr daraus ziehen? Welche Arten von Diversität würden aus deiner Sicht noch helfen?
- Wie wird in deinem Team oder Unternehmen Leistung belohnt? Wie wird mit Scheitern oder Misserfolgen umgegangen? Was kannst du und möglicherweise auch dein Team aus den Antworten lernen?
- Nimm dir Stift und Zettel und notiere dir, woran ein Team erkennt, dass du Zuverlässigkeit, Offenheit und Vertrauen vorlebst. Wo ist das vielleicht nicht der Fall? Was könntest du ändern?
- Suche dir eine Konfliktsituation in deinem Leben aus und schreibe dir auf, wie du dich in diesem Konflikt verhältst. Welche Haltung nimmst du vornehmlich ein? Was fällt dir in Konflikten eher schwer? Weiterführende Hinweise findest du in Abschnitt 6.7.
- Nutze die Beziehungsaspekte des Team Development Radar gemeinsam mit deinem Team in einer Retrospektive. Sprecht über Entwicklungspotenziale und haltet auch fest, was bereits gut funktioniert.
- Lese eine der Originalquellen, auf denen der Team Development Radar basiert: Zum Einstieg empfehlen wir dir »Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances« von Richard J. Hackman [Hackman 2002] oder die Google Aristoteles-Studie [GAP].

Welche der Optionen spricht dich am meisten an? Oder hast du eigene Ideen? Dann schreibe sie dir auf, suche dir ein oder zwei davon aus und gehe diese an. Auf diese Weise bringst du das Gelernte zeitnah in die Praxis.

# Index

## A

ABC-Modell 161, 163

ADKAR-Modell 224

Agile Coach Camp 63, 232, 258

Agile Monday 34, 258

Agile Prinzipien 13

Agile Skalierung 31

Agile Werte 13

Agiles Manifest 18, 128, 134

All-Hands-Meeting 212

Allparteilichkeit 13

Arbeitsstruktur 42, 45, 46

Artefakt 60, 91, 97, 101, 113

Ask for help 230

Aufgaben

- als Coach 11

- als Moderator 12

- als Teammitglied 13

- als Trainer 10

- als Veränderungskraft in der Organisation 15

Auftrag 16, 29

Auftragsklärung 28, 30, 77

Autonomie des Teams 15

## B

Backlog Item 115, 116, 136

Backlog-Management 130

Backlog-Verfeinerung 114  
Ablauf 115  
Definition im Scrum Guide 114

Behaviorismus 178

Belbin-Teamrollen 106, 107

Belohnungssysteme 54

Brain Writing 144

Brainstorming 144

Broken Window-Effekt 61

Brown Bag Sessions 180

Build Your Own Scrum Master 198

Retrospektive 30

Bullet Journaling 253

## **C**

Catch Sooner Game 256

Causal-Loop-Diagramm 208, 211

Change-Modell 223

Checkliste für den Abschied vom Team 197

Coach 11, 16

Coach Reflection Day 12, 17, 259

Coaching 10

Prozess 11

Rad 31

Techniken 12

Coach-Verantwortlichkeit 11

Commitment 14, 102

Communities of Practice 15, 34, 180, 243

Competing Values Framework 216

Crazy 8 144, 145

Cross-funktionale Teamarbeit 42

Culture Bubbles 227

Culture-Map-Kriterien 221

## **D**

Daily Scrum 60, 67, 117, 181

Ablauf 117

Definition im Scrum Guide 117  
Delegation Poker 170  
Delegation-Level-Workshop 170  
Denkmuster 217, 218  
Design Thinking 146  
Devils Facilitation Playground 141  
Disagree and Commit-Prinzip 167  
Diversität in Teams 53  
Do Food 230  
Dot-Voting 140  
3-Horizonte-Planung 33, 251, 252  
Dunbars Number 212

## **E**

Einfachheit 134  
1-2-4-All, Liberating Structures 232  
Einzelentscheid 168  
Einzelgespräch 79, 176, 199, 241  
Elevator Pitch 82  
Entscheiden 170  
Entscheidungsfindung 167  
Entscheidungslevel 171  
Entscheidungsprozess 167  
Entscheidungsverfahren 167, 168  
Erfolge 171  
Erste-Hilfe-Set für Scrum Master 35  
Erwartungshaltungen 130  
Escape-Room 173, 199  
Expertenwissen 45

## **F**

Fearless Journey 231  
    Karten 235  
Feedback 57, 140, 141, 173, 255  
    auf Aufgabenebene 57  
    auf emotionaler Ebene 57  
    auf Lösungsprozessebene 57

- auf Selbstregulationsebene 57
- Dojo 163
- frühes 86
- geben und nehmen 158
- Gespräch 161
- kritisches 161
- Kultur 57, 159
- Tür 140
- Übung 140

Fluid Team 67, 68

Fokus 14, 102

Fünf Axiome der Kommunikation 158

Futurespective 100

## **G**

Gemeinsame Aufmerksamkeit 175

Gemeinsames Lernen 57, 62

Gewaltfreie Kommunikation 160, 163

Glaubenssätze 218

Google Ventures Design Sprint 146

Gruppe 42, 48

## **H**

Haltung 17, 18

- des Lehrers 34
- dynamischer Aspekt 19

Helfersyndrom 18

High Five 173, 200, 201

High-Performing-Team 176

Hybrides Arbeiten 190

## **I**

Ikigai 36, 250, 252

Imagine that 230

Impulse 178, 257

Inner Source-Konzept 222

Innovationskurve 224, 226

Interdependenz 46, 48, 81

Intervention 30

## **J**

Journaling 242

## **K**

Kaikaku 223

Kaizen 223

Kanban-Board 254

    persönliches 253

    virtuelles 254

Kano-Modell 87

Kognitivismus 179

Kollegiale Fallberatung 16

Komfortzone 27

Kommunikation 51, 158, 162, 163, 175, 176, 188, 227

Kommunikationsaufwand 212

Kommunikationsmuster 113, 183

Kommunikationsverhalten 140

Konflikt

    Begleitung 154

    Eskalationsstufen 154, 155

    konstruktiver Umgang 61

    Situation 154

    Stil 154

Konsensentscheid 169

Konsententscheid 169

Konsultativer Einzelentscheid 168

Kontext 108

    individueller 207

Kontextanalyse 108, 109, 211

Kontextdiagramm 207

Kontinuierliche Verbesserung 14

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 223

Kopfstand-Methode 145

Kreatives Denken 143

Kreativität 142  
Kultur 215, 216, 217, 219  
    Arbeit 216  
    Begriff 215  
    Definition 215  
    Wandel 215, 216

## **L**

Large-Scale Scrum (LeSS) 212, 214  
Las Vegas-Regel 147  
Lasertag 173, 199  
LEGO® Serious Play® 146  
Lernen 257  
LernOS-Gruppe 258  
Liberating Structures 232  
    1-2-4-All 233  
Lift-off 89, 92, 119  
    Framework 92  
    Workshop 89, 93, 111  
        Nachbereitung 113  
Lösungsfokussierte Retrospektive 152

## **M**

Market of People 94, 96  
Meeting 114  
    Creatures 141  
    KEEP & TRY-Abfrage 240  
    Kultur 240  
    virtuelles 189  
Mehrheitsentscheid 169  
Meilensteine 131  
Menschen im Kontext 77  
Methode 635 145  
Millersche Zahl 212  
Mindset 217  
    fixed mindset 218  
    growth mindset 217

Moderation 12, 30, 115, 138

von Meetings 114

Moderations-Dojo 141

Moderationstool 13

Modern Agile 128

Motivation 25, 100, 164, 165

Definition 164

Moving Motivators-Spiel 166

Multiteam

Entwicklung 65

Umgebung 15

Muster für Veränderung 230

Mut 14, 102

## **N**

Nexus 214

Nexus-Retrospektive 214

## **O**

Objectives & Key Results (OKRs) 32, 53

Offenheit 14, 59, 102

Organisationskultur 203

Organisationsstruktur 203

Organisationssystem 207, 223

Veränderung 223

Organisatorischer Rahmen 49

Overconfidence Bias 108

## **P**

Pair Working 2, 14, 181, 197, 258

Participatory Decision Making 139

Peer-to-Peer-Feedback 164

Performance-Entwicklung 52

Persönliche Entwicklungsziele 32

Perspektivwechsel 174

Planning Poker 115

Planung 131

Play4Agile 63, 258  
Pomodoro-Technik 254, 255  
Portfolio Kanban 214  
Powerpoint-Karaoke 173  
Prime Directive 18, 147, 177, 184  
Priorisierung 86  
Priorisierungsvarianten 88  
Product Backlog 83, 84, 116, 134, 135  
    Eisberg-Metapher und DEO 135  
    Item, Splittung 136  
Product Box 97, 98  
Product Owner 10, 64, 65, 81, 89, 116, 118, 126, 136  
    Begleitung des 130  
Product Vision Board 82  
Produktentwicklung 31  
Produktvision 54, 65, 81, 83, 96, 98, 99, 113  
    inspirierende 81  
    motivierende 81  
Projektleiter 9  
Prozesswächter 213  
Psychologische Sicherheit 58, 94  
    Offenheit und Vertrauen 59

## **Q**

Qualität 14, 242  
    der Ziele 29  
    fachliche 242  
    technische 242  
Qualitätsmetrik 242

## **R**

Rahmenbedingungen 111  
Reflexion  
    tägliche 256  
    wöchentliche 256  
Release-Burnup-Chart 133, 134  
Remote-Arbeit 185, 187

Respekt 14, 102  
Retromat 150, 153  
Retrospektive 60, 61, 99, 107, 119, 138, 140, 148, 198, 200, 224  
    lösungsfokussierte 152  
    Moderation 147  
    Standard 151  
    Täglich begrüßt das Murmeltier 153  
    Vorlage für 149  
Retrospektiven-Design 150  
Retrospektiven-Format für Auflösungen von Teams 200  
Return on Investment 88  
Return on Time Invested 140, 141, 240  
Risikoanalyse 108, 110

## **S**

Scaled Agile Framework (SAFe) 214  
ScALeD-Prinzipien 214  
Schätzung 115  
Scheitern 256  
Scrum Checklist 128  
Scrum-Event 13  
Scrum Guide 9, 12, 13  
Scrum-Werte 102, 18  
Scrum@Scale 214  
6-Minuten-Tagebuch 252, 258  
Selbstaktualisierung 166  
Selbstbeobachtung 176  
Selbstführung 247, 248  
Selbstmanagement 31, 247, 248  
    Rahmen 248  
Selbstorganisation 14  
Self Designing Team 64  
Self Managing Team 64  
Self-Selection-Prozess 66  
Self-Selection-Team-Workshop 64  
Skalierung 213

Sketchnotes 253  
SketchNoting-Lernpfad 258  
Skillmatrix 104, 105, 182  
Small Ball Game 148  
SMART-Kriterien 29  
Soziokratie 233  
Soziokratie 3.0 233  
Sprint-Planung 116  
    Ablauf 116  
    Definition im Scrum Guide 116  
Sprint-Retrospektive 119  
    Definition im Scrum Guide 119  
Sprint-Review 118  
    Ablauf 118  
    Definition im Scrum Guide 118  
Squad Healthcheck Model 128  
Stakeholder 28, 60, 64, 77, 96, 115, 118, 130  
    Feedback 61, 62  
    Management 130, 212  
    Map 227, 228  
    Umgang mit 61  
Stilles Brainstorming 144  
Story Cubes 196  
Story Map 84, 85  
    mit Wirkungsschnitten 85  
Story Points 133  
Story Splitting Mind Map 115, 136  
Strukturen für Veränderung 232  
Systemisches Konsensieren 169

## **T**

Tagebuch 35, 242, 251, 252, 253  
    6-Minuten-Tagebuch 252, 258  
Täglich grüßt das Murmeltier-Retrospektive 153  
Team 42, 48, 77  
    Abhängigkeiten 221, 222

Abschied vom 197  
Abschiedsfeier 199  
Arbeit 45, 88  
    Rahmenbedingungen 43  
Assessment 126, 127, 128, 129  
Atmosphäre 102  
Aufgaben 45  
Auflösung 199  
autonomes 42  
Autonomie 15, 171  
Begleitung 123  
bestehendes 119  
Beziehungen 58, 176  
Charter 102  
cross-funktionales 45  
Development Radar 43, 69, 128  
Diversität 53  
Entwicklung 31  
Grenzen 51  
    klare 50  
Größe 51, 63  
Kennenlernen & Vertrauen aufbauen 93  
Kontext 77, 79  
    Interaktion mit 207  
    Visualisierung 80  
Lift-off 89  
Mitglied 13, 42, 46, 94  
    Aufnahme eines neuen 180  
Modell 39  
    von Bruce Tuckman 52  
Persönlichkeitsmerkmale 136, 137  
Regeln 101, 113, 156  
Retrospektive 127, 153, 181  
Scheitern 60  
Schnittstellen 222

Spirit 102  
Stabilität 63  
Start 23  
Stimmung 176  
Struktur 42, 49  
Verabschiedung 193  
Veränderung 180  
verteiltes 219  
Werte 102  
Workshop 49  
Zusammenstellung 104, 106, 136  
Zuverlässigkeit 60

Technische Exzellenz 31  
Testgetriebene Entwicklung 14  
The Responsibility Process™ 256  
Theory Induced Blindness 18  
Trainer 10, 16  
Training from the Back of the Room! 2, 11, 179  
Transparenz  
    über Rollen 53  
    über strategische Planung 54  
    über Verantwortlichkeiten 53  
    über Ziele 54

T-Shaped People 45

**U**

Überlastung 18  
Unternehmensgröße 211, 212  
Unternehmenskontext 9  
Unternehmenskultur 211, 215  
Unternehmensvision 54  
Unternehmenswachstum 211  
Unterstützung 34  
User Story 86  
    Mapping 83  
User Task 84

## **V**

Veränderung

- hilfreiche Muster 230

- hilfreiche Strukturen 232

Veränderungsbedarf 225

Veränderungsinitiative 225

Veränderungsprozess 218, 223, 233

- Ansätze 223

- Kaikaku 223

- Kaizen 223

Verantwortlichkeit 7, 9, 11, 12, 13, 24, 29

- Definition im Scrum Guide 9

- Konflikte 16

Verantwortung 27

Verhaltensmuster 217

Verhaltensweisen 255

- erlernte 217

Verteiltes Team 219

Vertrauen 59

- gegenseitiges 94

Vier-Ohren-Modell 162, 163

Virtuelle Zusammenarbeit 185, 187, 190

- Werkzeuge 188

Virtuelles Meeting 189

Vision 46, 47, 83

- persönliche 252

Vorbild 27

VUCA-Welt 108

## **W**

Walk & Talks 174, 199, 258

Weighted Shortest Job First 88

Weiterentwicklung 247

- Ziele 250

Wertequadrat 19, 217

- Selbstreflexion 20

Wertschätzung 62, 198  
Wertschätzungswand 172  
Wertvorstellungen 217  
Widerstand 27, 183, 219, 224, 229  
    ist Feedback 229  
WIP-Limit 253  
Wirksamkeit 28, 47, 81, 85, 237, 240  
    am Produkt 242  
    im Team 240  
    in der Organisation 243  
    verschiedener Lernmethoden 34  
Wirkungsbereich 77  
Wirkungsrad  
    ausgefülltes 245  
    leeres 244  
Wirkungsschnitt 85  
Wirkzusammenhang 211  
Wissen 178, 225  
Working Out Loud 258  
Workshop-Formate 13

**Z**

Zeitliche Stabilität 51  
Zeitmanagement 254  
Zertifizierungen 10  
Ziel 29, 46, 81  
    gemeinsames 42, 99, 225  
    Klärung 28, 30  
    persönliches 99  
    Qualität 29  
Zugang zu Ausbildung 56  
Zugang zu Information 56  
Zurück in die Zukunft 146, 152  
Zusammenhalt 174  
Zweidrittelmehrheit 169