

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**,

Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. (emer.) **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. (emer.) **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit, Donau-Universität Krems
Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen. Supervision ISSN 2511-2740.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 12/2022

Agile - Mindset statt Tools

Auseinandersetzung mit einem aktuellen Arbeitsmodell aus Sicht einer
im Integrativen Verfahren ausgebildeten Supervisorin/
Organisationsentwicklerin

*Annatina Escher Koromzay, Zürich/CH **

* Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Dipl.-Sup. Ilse Orth, MSc), Hückeswagen. Mail: forschung@integrativ.eag-fpi.de, oder: info@eag-fpi.de, Information: <http://www.eag-fpi.com>.

EAG-Weiterbildung „Integrative Supervision und Organisationsentwicklung“; Betreuerin/Gutachter: U. Mathias-Wiedemann, Prof. Dr. Hilarion G. Petzold.

Inhalt

1. Vorbemerkung
2. Ausgangslage
3. Agile Basics
 - 3.1. Komplex vs. Kompliziert
 - 3.2. Das Agile Manifesto mit seinen 12 Prinzipien
 - 3.2.1. Das Agile Manifesto von 2001
 - 3.2.2. Die zwölf Prinzipien als Basis des Manifesto
4. Scrum
 - 4.1. Das ScrumTeam – die Rollen
 - 4.1.1. Der Product Owner
 - 4.1.2. Das Entwicklungsteam
 - 4.1.3. Der Scrum Master
 - 4.2. Ereignisse
 - 4.2.1. Timeboxing
 - 4.2.2. Der Sprint
 - 4.2.3. Sprint Planning
 - 4.2.4. Daily Scrum
 - 4.2.5. Sprint Review
 - 4.2.6. Sprint Retrospektive
 - 4.3. Scrum Artefakte
 - 4.3.1. Product Backlog
 - 4.3.2. Sprint Backlog
 - 4.3.3. Inkrement/Produkt Inkrement
 - 4.4. Transparenz
 - 4.5. Prozess
5. Diskussion und Implikationen
 - 5.1. Führung im agilen Umfeld
 - 5.1.1. Team und Teammitglieder
 - 5.1.2. Was ist ein Team?
 - 5.1.3. Die Mitarbeitenden
 - 5.2. Transformation und Schnittstellen
 - 5.2.1. Transformation
 - 5.2.2. Hybrid
 - 5.2.3. Schnittstellen
6. In Kontakt mit agilen Menschen – die SAL Unconference
7. Fazit
8. Zusammenfassung/Summary
9. Quellen und Materialien
 - 9.1. Printmedien
 - 9.2. Internet

1. Vorbemerkung

«Agile¹» – schon wieder ein neuer Trend mit dem sich Coaches, Berater und Mächtigen-Fachautoren eine goldene Nase verdienen, schon wieder ein Konzept, das vorgibt für die Mitarbeitenden gut zu sein, obschon es nur dem Wachstum der Firma dient und die Mitarbeiter ausbeutet!

«Agile» - wieder mal eine Sau die durchs internationale Dorf getrieben wird...

«Agile» - klar, neue Tools, lesen wir im Buch nach, wenden es unreflektiert an.

Oder: agile – was ist das eigentlich genau, was bedeutet «selbstorganisierendes Team», was machen die anders als andere, was machen sie so wie wir (wer auch immer das ist) es schon lange postulieren und wo könnte man sich vielleicht sogar was abgucken?

Von diesen Reaktionen (alle echt gehört und gelesen) kommt für mich nur die letzte, die neugierige in Frage. Ich hatte bereits etwas Vorwissen, aus Büchern, Vorträgen, Gesprächen, v.a. aber auch Vorerfahrungen aus der (therapeutischen) Arbeit mit Menschen, die unter radikalen Umstellungen ganzer Unternehmen auf Agile («Hau-Ruck-Jetzt-Sind-Wir-Agile-Transformationen», vgl. Kap. 7 diese Arbeit), ohne Schulung, ohne transparente Information und Einführung, ohne Zeit, sich einzugewöhnen, die Orientierung verloren haben und ernsthaft erkrankt sind.

Mein Bild von agilen Gesamtunternehmens-Konzepten wie z.B. «Holocracy» war und ist kein gutes, ich kann das nicht begründen, dazu fehlt mir der Wissenshintergrund, ich habe aber wie eben erwähnt einige darunter leidende Menschen erlebt und zumindest einige kleine Facetten dessen mitgekriegt, was «das mit Menschen machen kann».

Dennoch finde die Idee «agil» zu arbeiten, sich innerhalb gewisser Rahmenstrukturen als Team selbst zu organisieren, rasch auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können, sich regelmässig mit den Auftraggebern oder Kunden auszutauschen statt auf «Tag X – die grosse Übergabe» hin zu arbeiten, Gestaltungs- und Wirkmacht zu haben interessant und attraktiv. Mich interessiert, wie man das umsetzen kann, bzw. welche Modelle der Umsetzung es dazu gibt. Und mich interessiert, welches Potential für Zusammenarbeit, auch im Sinne des integrativen Verfahrens, agile Teamarbeit hat.

Der Fokus dieser Arbeit ist sehr begrenzt: ich beschäftige mich damit, wie in Teams gearbeitet werden könnte, was das für die Teammitgliedern in ihren verschiedenen Rollen und für die Führenden bedeutet und welche Schnittstellen berücksichtigt

¹ Es wird übrigens überwiegend das Wort „Agile“, auch als Substantiv verwendet – nicht wie man meinen könnte „Agility“ (was ja zu Verwechslungen mit einem beliebten Hundesport führen könnte...)

werden müssen. Dazu fokussiere ich auf das Modell des «Scrum», eines von vielen möglichen «Rahmenwerken» agilen Arbeitens.

Diese Arbeit ist nicht als Kritik an der aktuellen Welt- und Wirtschaftslage gedacht. Dass (ob überhaupt) Agilität – in dem Fokus in dem ich sie beschreibe - ein verantwortlicher Treiber des Wirtschaftswachstums ist und/oder zu (noch) mehr Beschleunigung führt müsste an anderer Stelle diskutiert werden.

Es zeichnet sich deutlich ab, dass wir Menschen die Welt in der wir (noch) leben nach und nach «an die Wand fahren» - das beschäftigt mich genauso wie andere Menschen, in letzter Konsequenz wäre wohl Suizid oder radikales Eremitentum die einzige Möglichkeit, diesen Untergang nicht zu unterstützen. Da beides aktuell für mich nicht in Frage kommt, ich andererseits nicht besonders gut im Wale-Retten oder anderswie grossräumig Weltverändern bin, versuche ich, in meinem (im universellen Vergleich sehr kleinen) beruflichen Einflussbereich mit Menschen und mit ausgewählten Firmen zu arbeiten, so wie ich es (ethisch) vertretbar finde – was ich immer wieder von neuem reflektieren muss. Für Berater und Entwickler stellen sich bei allen Verlockungen eines Auftrags immer wieder Fragen wie: will ich tatsächlich für die Pharmaindustrie oder für die Autoindustrie arbeiten, arbeite ich grundsätzlich nur für NGOs oder sind die gar nicht viel besser (aber zahlen schlechter), oder lässt mich das alles sowieso kalt und ich hole noch raus was es herauszuholen gibt.

Für mich ist es irgendwie beruhigend zu wissen, dass diese Grossfirmen zumeist ihre eigenen Beraterpools haben oder ihre Aufträge nach dem Motto «die Grossen gehen zu den Grossen (Beratungsfirmen) verteilen, dass diese Aufträge gar nicht erst bei uns Kleinstfirmen ankommen.

Nichtsdestrotz muss jede Organisationsentwicklerin, jede Supervisorin², die für bzw. im Auftrag der Privatwirtschaft arbeitet, sich bewusst sein, dass sie das Wachstum mitfördert. Wenn wir unseren Auftrag ernst nehmen, d.h. Supervision nebst anderem die Kompetenz und Performanz der Supervisanden und die Effizienz der supervisierten Organisation fördern soll – dann ist es so, dass wir indirekt das Wirtschaftswachstum fördern und auch noch davon profitieren, indem wir für unsere Arbeit Geld verlangen.

Das sind sehr grundlegende Fragen zur Berufsausübung, die meines Erachtens individuell reflektiert und geklärt werden müssen. Diesen Beruf auszuüben, als selbständig Erwerbende in eigener Firma zu arbeiten und bis zu einem gewissen Grad die Wahl zu haben ist selbstredend ein Privileg.

² Den Begriff der Supervision nutze ich persönlich im Kontext von Privatwirtschaft/Organisationen übrigens nur ganz selten, er wird dort nicht verstanden, als das was das Integrative Verfahren damit meint, schlimmstenfalls suggeriert er die englische Bedeutung eines „Vorgesetzten“ oder „Überwachers“.

Zurück zum Thema der Arbeit: statt nur Bücher zu lesen wollte ich für einen Moment in die agile Welt eintauchen, ich habe mich zum *Scrum Master* ausbilden lassen und pflege (losen) Kontakt durch kleinere Weiterbildungsveranstaltungen und die jährlich stattfindende *Unconference*. Mich interessiert das fachlich-inhaltliche, mich interessieren die Leute, die agil arbeiten und mich interessiert auch, wo und wie agile Modelle eingesetzt werden können und wo nicht (vgl. Kap. 8, diese Arbeit).

Ich habe in dieser Annäherung ein Arbeitsmodell und viele Menschen kennengelernt, die mich in ihrer Haltung und Arbeitsweise grundsätzlich überzeugen, denen es Arbeitsalltag ernst ist mit joint competence, Ko-Respondenz, Ko-iteration und Ko-kreativität, ohne diese Begriffe des Integrativen Verfahrens zu kennen.

2. Die Ausgangslage

Das Wirtschaftsumfeld, bzw. unsere Welt und unser ganzes Leben, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten deutlich verändert. Es zeigte sich zunehmend, dass der gut etablierte Taylorismus den sich verändernden Anforderungen der Konsumenten (der «Märkte» - wer auch immer damit gemeint sei) nicht mehr gerecht wird, zu langsam, zu eng, zu wenig ganzheitlich. Aus Sicht der Arbeitenden (was ja die meisten Konsumierenden auch sind) wurden auch die Anforderungen an eine angestrebte humanisierte(-re) Arbeitssituation («Kolonnen», *Petzold H.G.*, 2007a, S. 355) nicht mehr erfüllt. Traditionelle Arbeitskolonnen, durchgetaktete Projekte nach dem Wasserfall-Modell, «zudienen» ohne Bezug zum Endprodukt oder dem Kunden passen nicht mehr zu den aktuellen Anforderungen des heutigen Umfelds.

Daran «schuld» sind hauptsächlich neu entstandene Geschäftsmodelle:

- *Digitalisierte Geschäftsmodelle*, d.h. digitale Umsetzungen bestehender Modelle. Dazu zählen beispielsweise Online-Buchungen von Tickets oder Hotelzimmern.
- *Digitale Geschäftsmodelle*, d.h. Modelle, die vor der Digitalisierung nicht existierten, teilweise auch nicht denkbar waren, Bedürfnisse, die erst durch die Digitalisierung geweckt wurden, z.B. AirBnB, Uber, oder auch die unzähligen Apps der Fluggesellschaften und Flughäfen, dank derer wir uns im Minutentakt über aktuelle Verspätungen, Ankunftszeiten, Gates, etc. informieren können).

Einige dieser neuen Modelle sind *disruptiv*, d.h. sie verdrängen oder ersetzen bestehende Produkte, Prozesse und Dienstleistungen. So macht z.B. Uber dem herkömmliche Taxi-Business das Leben schwer; es gibt Stimmen, die behaupten, Block Chain könnte dereinst Banken komplett überflüssig machen, und um bei den Banken zu bleiben: wer geht heute noch an den Bankschalter, um Geld abzuheben

oder einzuzahlen? Die Banken haben als Folge des e-banking die Angebote für physischen Kontakt in «Filialen» bereits radikal reduziert.

Durch die Digitalisierung und damit verbunden die Globalisierung wird die Welt (nicht nur die der Wirtschaft, unser ganzer Alltag) komplexer, schneller, unsicherer, für uns Menschen schwer zu fassen. Diese Weltlage wird mit dem (aus der US-Army stammenden) Kunstwort VUCA beschrieben:

Volatility – Uncertainty – Complexity – Ambiguity



Abb. 1 VUCA (aus <https://www.quality.de/lexikon/vuca/>)

Wie man in dieser Welt überleben kann, haben findige Köpfe ebenfalls in das Akronym gepackt: die Antwort auf die VUCA-Anforderungen ist:

Vision – Understanding – Clarity – Agility

Es verwundert nicht, dass gerade die eher junge (gemessen am Alter der Menschheit) Softwarebranche, die massgeblich an diesem Wandel beteiligt ist, auch federführend und sehr kreativ ist in der Suche, Innovation und Implementierung von Arbeitsmodellen, Arbeitsstrategien und Werkzeugen, die den Anforderungen der VUCA-Welt entsprechen.

Viele dieser Innovationen sind heute unter dem Namen *Agilität*, *agiles Arbeiten* oder, kurz und hip: *agile*, bekannt. Sie stammen aus der Softwareentwicklung, die sich ja seit Anbeginn mit komplexen (vgl. Kap. 3.1. diese Arbeit) Aufgabenstellungen auseinandersetzt und deshalb schon immer andere als die traditionellen Vorgehensweisen brauchte. Obwohl nach wie vor in der Branche verwurzelt und am weitesten verbreitet, können (und sollen) die neuen, agilen Modelle und Frameworks heute auch in andere Branchen übertragen werden.

„Agilität ist die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Man reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen. Man ist, etwa in Bezug auf Veränderungen, nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv.“³

3. Agile Basics

3.1. Komplex vs. kompliziert

Agile entstand in einer Branche, die sich mit einer neuen und höheren Komplexität von Problemen und Anforderungen auseinandersetzen hat. Das heißt, agile Methoden sind insbesondere für komplexe Arbeitsprozesse geschaffen. Da der Begriff *komplex* im Alltag etwas anders konnotiert ist als in der Organisationstheorie möchte ich Ralph Staceys⁴ Modell dazu erläutern. Dies vor allem, um die Begriffe komplex und kompliziert voneinander abzugrenzen.

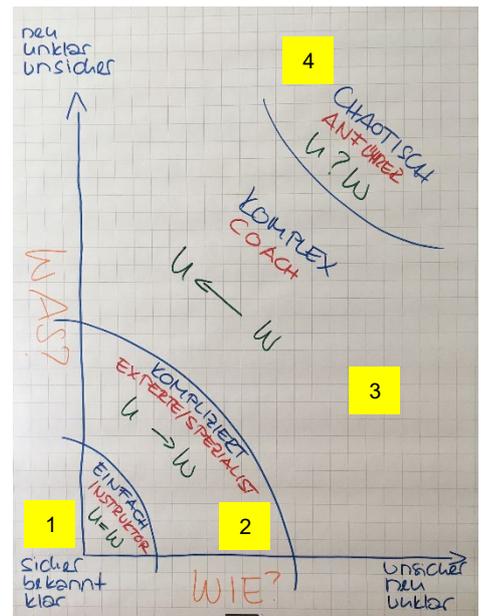


Abb. 2

Auf Abb. 2 ist Rini van Solingens⁵ etwas erweiterte Version des Modells abgebildet.

Die Erklärung des Modells:

Ordinate: Was ist zu tun? Zielvorgabe
Lösungsansatz

Abszisse: Wie ist es zu tun?

1. Einfach

- Was und wie sind sicher, bekannt, klar.
- Beispiel: nach Rezept einen Kuchen backen.
- Ursache und Wirkung sind klar.
- Als mögliche Begleitung braucht es hier *Instruktoren* (ggf. Kochbücher...).

2. Kompliziert

³ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882>

⁴ Ralph Douglas Stacey, britischer Organisationstheoretiker und Professor für Management.

⁵ Rini van Solingen: Autor, Hochschullehrer, Unternehmer <https://rinivansolingen.de/> in „Agile Essentials“ <https://www.youtube.com/watch?v=1kDgrKKwicE>

- «Was» und «wie» sind nicht mehr ganz klar, Tendenz ist immer noch eher Klarheit als Unklarheit.
- Beispiel: Reparatur eines Defekts beim Auto, Verkabeln eines umfangreichen Schaltschranks, Verkehrsplanung bei einer kleineren Baustelle.
- Ursache bestimmt die Wirkung, die Wirkung ist planbar.
- Als mögliche Begleitung braucht es Experten, *Spezialisten, Berater*.

3. Komplex

- Die Unklarheit und damit auch die Unsicherheit überwiegt.
- Beispiel: Softwareentwicklung, Entwicklung des therapeutischen/pflegerischen/hauswirtschaftlichen Gesamtangebots einer (privaten) Klinik⁶.
- Die Ursachen lassen sich erst retrospektiv aus Sicht der Wirkung erkennen, die Wirkung ist erklärbar, aber nicht planbar.
- Als mögliche Begleitung braucht es hier *Coaches*, um jede Diskussion über den Coaching-Begriff zuvorzukommen: es braucht Begleiter, die für das Team sorgen, erkennen was es benötigt und es beschaffen oder ermöglichen.
- Herkömmliche Planung ist nicht zielführend.

4. Chaotisch

- Alles ist neu, unsicher, unklar, kaum Sicherheit.
- Beispiel: Krieg? Flucht?
- Es lässt sich nicht feststellen, wie Ursachen und Wirkungen zusammenhängen. Als mögliche Begleitung braucht es hier einen *mit Klarheit und Kompetenz führenden Menschen*.

Rini van Solingens Darstellung ist modellhaft vereinfachend, plakativ, sie klärt aber meines Erachtens die Differenzierung von kompliziert und komplex in Bezug auf praktische Aufgaben, Projekte etc. in recht guter Annäherung.

3.2. Das *Agile Manifesto* mit seinen 12 Prinzipien

Bereits in den späten 1950er Jahren gab es das *inkrementelle Vorgehensmodell* in der Softwareentwicklung. Im Lauf der 1970er Jahre und den nachfolgenden

⁶ Ich durfte in der Steuerungsgruppe eines sogenannten „Angebotsentwicklungsprojekts“ einer Schweizer Klinik mitarbeiten. Das Projekt bestand aus 6 Teilprojektgruppen, betraf sämtliche Berufsgruppen innerhalb der Klinik. Es gab also Schnittstellen zwischen den Berufsgruppen, andererseits Schnittstellen zu Kostenträgern, Schnittstellen zu den Patientinnen, psychiatrisch/psychotherapeutische Best Practice Vorgaben und viele andere wichtige Zusammenhänge. Im Fokus war unser Ziel, die Behandlung der Patientinnen zu verbessern. Das Projekt wurde sehr erfolgreich, mehrfach kopiert und hat sich auch für uns (Berufsleute und Patienten, dazu gibt es Zahlen, die zu anzufügen hier aber zu weit führt) sehr positiv ausgewirkt. Die Komplexität des Projekts (und z.B. auch die während des Projekts ändernden Regeln der Kostenträger) machte es notwendig, dass wir schrittweise implementierten, reflektierten, adaptierten und neu ausprobierten, Planung im herkömmlichen, „Wasserfall-Stil“ war nicht möglich, die Teilprojektteams brauchten sehr hohe Freiheitsgrade, um kokreativ zu guten Lösungen zu kommen. Da haben wir, ohne das so zu benennen sehr agil gearbeitet.

Jahrzehnten entstanden verschiedene ähnliche bzw. darauf aufbauende Modelle wie z.B. die *adaptive Softwareentwicklung*, *Extreme Programming (XP)*, *Scrum*, *DSDM*, *Crystal*, *Feature-Driven Programming*, und viele mehr. All diesen Arbeitsmodellen gemeinsam ist die *iterative und evolutionäre Vorgehensweise* in der Behandlung und Lösung von komplexen Problemen, die Initianten waren sich in einem Grundsatz einig: es brauchte dringend Alternativen zum herkömmlichen Software-Entwicklungs-Prozess, der unter anderem nach wie vor von der Pflicht ausufernd zu dokumentieren schwer belastet war. Kurz: das Vorgehen passte nicht mehr zu den Aufgaben und den Anforderungen und an verschiedenen Orten «ploppten» gleichzeitig ähnliche Ideen, Methoden, Techniken auf, die diese Situation verbessern sollten.

2001 trafen sich 12 Exponenten dieser Bewegung und formulierten gemeinsam als – wie sie selber sagen – symbolischen Akt das *Agile Manifesto* mit 12 Prinzipien im Hintergrund. Es war auch anlässlich dieses Treffens, dass der Begriff *agile* eingeführt, bzw. offiziell als Bezeichnung gewählt wurde

3.2.1. Das Agile Manifesto von 2001

Agile Manifesto⁷

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.
Through this work we have come to value:

individuals and interactions		processes and tools
working software		comprehensive documentation
customer collaboration	over	contract negotiation
responding to change		following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Es versteht sich, dass für den exzentrischen Blick auf *agile* und die Möglichkeiten, agile Arbeitsweise auch in anderen Branchen zu implementieren, die Termini «software/software developing» etwas verallgemeinert als «Produkt» oder

⁷ Nach Durchsicht verschiedener (wenig zufriedenstellender) Übersetzungen habe ich mich entschieden, in dieser Arbeit das englische Original zu verwenden.

«Dienstleistung» übersetzt werden müssen. Rini van Solingen nutzt dafür den Begriff «working results» und präzisiert «finishing stuff!⁸».

Die Initianten des Manifesto wollten dieses nicht als Gesetz verstanden haben, sondern als eine Art Leitlinie, in der die wichtigsten Normen (bzw. Bewertungen im Sinne von: darauf wollen wir uns fokussieren) festgehalten sind. Tanner Wortham⁹ auf www.atlassian.com dazu: "In vielerlei Hinsicht bildet das Manifest eine Diskussionsgrundlage: Ich interpretiere es so. Wie interpretierst du es? Gut, lass uns sehen, wie wir zusammenarbeiten können."

Mein persönliches Verständnis, meine Assoziationen und Gedanken zum Manifesto:

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.

Das Manifesto ist nicht aus der Organisationstheorie heraus entwickelt, sondern von Praktikern. Von Entwicklern bzw. Unterstützern von Entwicklern gesammelte Erfahrungen bilden die Basis.

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Es geht also nicht darum, alles in Schutt und Asche zu legen, was bisher (und für gewisse Projekte und Aufträge nach wie vor) als valide und nützlich galt, sondern darum, den Fokus zu verändern, die Prioritäten anders, neu zu setzen. Das heisst, es gibt auch die Möglichkeit, auf die «rechte Seite» zurückzugreifen, falls es sich im Arbeitsverlauf anbietet. Van Solingen ergänzt den abschliessenden Satz mit: «Nutze die Items auf der rechten Seite, wenn sie dir dabei helfen, die Items der linken Seite zu verwirklichen. Wenn das nicht gegeben ist, lass es bleiben».

Individuals and interactions over processes and tools

Als "ITlerin" ist es für mich völlig klar, dass die Menschen und ihre Interaktionen höher bewertet sein müssen als die konkreten Arbeitsprozesse und Tools. Mensch-Sein heisst immer Mit-Mensch-Sein, Kreativität (die es bei der Lösung komplexer Aufgabenstellungen dringend braucht), oder besser Ko-kreativität in Gruppen ist nur dann möglich, wenn die Menschen und ihre Interaktion im Vordergrund stehen. Petzold schreibt über Kommunikation und Interaktion: «Für das Entstehen einer *fundierten Kollegialität* (...) und das Funktionieren der gruppalen, kokreativen Prozesse in Teams (...) spielen sie eine zentrale Rolle. Sie bieten nämlich die Grundlage für Gemeinsamkeit, Offenheit, Vertrauen, Freiheit (...) und damit für *«Kooperation»*, d.h. den koordinierten Einsatz aller *Kompetenzen* und *Performanzen*

⁸ in „Agile Essentials“ <https://www.youtube.com/watch?v=1kDgrKKwicE>

⁹ Tanner Wortham ist als Autor, Agile Coach und Director of technical Program Management tätig. Ursprünglich bei den US-Marines, verfolgte er eine ausführliche Fachkarriere in der IT, und wurde über verschiedene Stationen (Scrum Master etc.) zum Senior Agile Coach

in einer Gruppe, der Annektierung aller Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, der empathisch-intuierenden Qualitäten der Mitglieder eines Teams aber auch ihrer sozialen Belastungsfähigkeit und Tragfähigkeit.» (Petzold H.G., 2007a, S. 353)
Kurz gesagt: ohne Interaktion als Basis von Kommunikation geht in Teams nichts.

Working software (working results) over comprehensive documentation

Etwas herzustellen, oder wie van Solingen sagt: «finishing stuff», auch wenn es nur eine Zwischen- oder Vorstufe ist, ist für alle Beteiligten (Kunde, Team) befriedigender als das Beschreiben der dereinst geplanten Tätigkeit. Dazu zwei Beispiele:

Im Gesundheitswesen¹⁰ ist die Praxis der Leistungsabrechnung so komplex gestaltet (natürlich auch entsprechend differenziert), dass Pflegefachleute in Spitälern, Heimen und anderen Institutionen zusehends mehr Zeit für die Dokumentation ihrer Leistungen aufwenden müssen als für die Erbringung der Leistung.

Ich habe in den 90er Jahren in einem Team einer der beiden grossen Schweizer Banken gearbeitet, das die Lücke zwischen der IT und dem Businessbereich hätte ausfüllen sollen. Den grössten Teil unserer Zeit haben wir damit verbracht, Berichte über «deliverables», «testings» und vieles mehr zu verfassen, die in der Regel bereits bei ihrer Vollendung obsolet oder inhaltlich überholt waren. Für die tatsächliche Aufgabe, Business und IT zusammenzubringen, die Bedürfnisse zu klären, Möglichkeiten, Begrenzungen zu kommunizieren, Verständnis zu generieren, für diesen Brückenschlag (der im Übrigen viel Interaktion zwischen «Individuals» gebraucht hätte) blieb keine Zeit.

Customer collaboration over contract negotiation

Verträge sind wichtig, sie regeln die grundlegenden Eckpunkte der Zusammenarbeit. Noch wichtiger aber scheint mir tatsächlich zu sein, mit dem Kunden tatsächlich zusammenzuarbeiten. Dazu ein Beispiel: für einen Beratungsauftrag habe ich ein Angebot gemacht, das vom Kunden akzeptiert wurde, die Arbeit begann und im Prozess zeigte sich, dass es länger dauern wird als geplant (als man je hätte vermuten können), es zeigten sich weitere Themen, an denen die Firma arbeiten wollte. In diesem Moment stiegen wir nicht in neue Verhandlungen ein, ich konnte immer wieder für einige Zeit abschätzen, was es an zeitlichen Ressourcen brauchen wird, der Kunde kannte meine Bedingungen, und so arbeiteten wir in stetem Kontakt eng zusammen. Basis einer solchen Zusammenarbeit ist Vertrauen, der Kunde vertraut darauf und weiss, dass ich nicht unnötig Kosten für ihn generiere, dass ich eher zu seinen Gunsten verrechne etc. Das ist natürlich für beide Seiten mit einem gewissen Risiko verbunden. Dieses Risiko wird jedoch minimiert durch Faktoren, auf denen Vertrauen wachsen kann, wie zum Beispiel Offenheit und Klarheit als innere

¹⁰ Ich beziehe mich in dieser Arbeit immer auf Schweizer Verhältnisse, auf die Wirtschaft in der Schweiz, das Gesundheitswesen, der Schweiz. Das ist mein Arbeits- und Lebenskontext. Die Erfahrung der letzten 13 Jahre im Austausch mit meinen vorwiegend deutschen EAG-Kolleg*innen zeigt, dass es zwischen den beiden Ländern zum Teil signifikante Unterschiede bezüglich der Arbeitssituation, der gewerkschaftlichen, vertraglichen Regelungen, der Führungspraxis und -kultur, etc. gibt.

Haltung oder eine transparente, einfache (und bitte nicht «kleinliche») Preisgestaltung. Seitens des Kunden war es die Entscheidung: wir arbeiten mit ihr zusammen.

Responding to change over following a plan

Um einmal mehr Margret Lüdemann¹¹ zu zitieren: Hier wird frisch gekocht! *Responding to change* ist für integrativ therapeutisch, Beraterisch oder supervisorisch Tätige wohl die Norm. Und da geht es nicht darum, in jeder Sitzung oder an jedem Beratungstermin das Thema zu wechseln im Sinne von Ausweichen, Vermeiden oder Beliebigkeit, sondern um die Praxis der «gemeinsamen Suchbewegung»: ein Schritt vor, gucken was kommt, nachspüren, was könnte als nächstes kommen? Es geht darum, antizipatorische Kompetenz zu entwickeln

Dem Plan zu folgen nur um des Plans willen ist definitiv keine Option, wenn es um die Lösung (oder die Annäherung an die Lösung) von komplexen Problemen geht. Aber nichts gegen einen guten Plan! Oft hilft er im Sinne von *Probehandeln*, um festzustellen, ob etwas überhaupt gangbar wäre oder nicht, oder wie Van Solingen sagt: «Sometimes I need a plan because I need something to deviate from.»

3.2.2. Die zwölf Prinzipien als Basis des Agile Manifesto¹²

Die folgenden Prinzipien sind selbsterklärend und lassen den «Geist» des Manifesto spürbar werden, ich ergänze teilweise mit kurzen Kommentaren, die meinem Verständnis entsprechen:

Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.

- Heisst; nicht erst zum Schluss zeigen was man hat, sondern immer wieder, während des Prozesses mit den Stakeholdern Rücksprache halten.

Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.

- Der Kontext, bzw. die Bedingungen können sich während der Projektarbeit rasch ändern, dies kann in stetem Kontakt mit den vom Projektergebnis Betroffenen gut als Vorteil genutzt werden.

Deliver working software¹³ frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

¹¹ Margret Lüdemann, mündlich, in einem von ihr geleiteten Fachseminar meines Ausbildungsganges S19 an der EAG

¹² Ich habe mich auch hier, nach Durchsicht verschiedener Übersetzungen, für das englische Original entschieden.

¹³ Hier könnte man alternativ auch „finished stuff“ – was auch immer das Produkt sein soll – sagen.

- Dabei geht es nicht darum ein «Endresultat» vorzuweisen, sondern immer wieder «work in progress» in einem bestimmten Entwicklungsstadium zu zeigen.

Businesspeople and developers must work together daily throughout the project.

- Also kein Silo-Denken, kein «Wir gegen die anderen», sondern Zusammenarbeit.

Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need and trust them to get the job done.

- Empowerment, enrichment und enlargement auf der Basis der individuellen und Team-internen Kompetenz und Performanz

The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

- Also weniger Mail, Zoom, Telefon, Notizen, sondern eben «daily scrum» - tägliches Zusammenkommen und diskutieren.

Working software¹⁴ is the primary measure of progress.

- Im Original ging es um Software, es könnte aber auch das Therapie-Angebot, oder die Zusammenarbeit zwischen Hausärzten und Psychotherapeuten der Klinik (Beispiel Fussnote, S. 6, diese Arbeit) sein, die im Prozess ausprobiert wird.

Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

- Das klingt für mich etwas zu absolut. Ich kann das als Postulat akzeptieren, wenn es darum geht, innerhalb des Projekts den «pace» aufrecht zu erhalten.

Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.

- Technische Exzellenz, oder «Best Practice», gutes oder passendes Design - dieser kann durchaus auf andere Branchen übertragen werden und ist meines Erachtens ein angemessener Anspruch.

Simplicity – the art of maximizing the amount of work not done – is essential.

- Darunter verstehen ich die Praxis, dass Arbeiten, oder Arbeitsteile, die z.B. in einem Scrum-Prozess immer wieder liegend bleiben, nie für einen Arbeitszyklus geplant werden, sich irgendwann als tatasächlich unnötig ergeben. Oder andersrum: das Wichtige wird sich immer wieder «melden».

¹⁴ Dito Fussnote 11

The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.

- Sicher eine sehr pointierte Aussage, die ich so absolut nicht unterstützen könnte. Wenn die Idee dahinter ist: «Lasst kompetente Menschen auf eine Art arbeiten, die zu ihnen passt und es wird etwas Gutes dabei herauskommen» könnte ich der Aussage zustimmen.

At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly,

- Effizienter werden, effektiver werden in dem was man tut ist ein Anliegen vieler Berufsgruppen (u.a. auch von Therapeuten und Supervisoren), ist aber selbstredend vom Kontext, von den zur Verfügung stehenden Ressourcen von Möglichkeiten und Begrenzungen abhängig.

4. Scrum¹⁵ – eine agile Methode

Ich habe mich vor zwei Jahren entschieden, die Ausbildung zum Scrum Master zu absolvieren, nicht weil ich in Zukunft als Scrum Master mit selbstorganisierenden Teams arbeiten werde, sondern weil es eine gute Möglichkeit ist, mit der «agilen Welt», ihrer Denkweise, ihren Methoden und Techniken in Kontakt zu kommen. Dies wiederum scheint mir aktuell für Organisationsberater und -entwickler unerlässlich zu sein. Ich werde Scrum exemplarisch vorstellen und versuchen, die Methode mit den Prinzipien des Agile Manifesto und mit meinem Hintergrund als Supervisorin und Organisationsberaterin im Integrativen Verfahren zu verbinden.

Scrum ist keine geschlossene Methode oder Technik, sondern ein Rahmenwerk (framework) innerhalb dessen verschiedene Methoden und Techniken genutzt werden könn(t)en. Scrum dient dazu, etwas zu entwickeln (Produkt, Handlungskonzept, etc.), dies in kurzen Zyklen, die jeweils mit einer Reflexion enden und zur Planung des nächsten Zyklus führen. Planungshorizont ist ein Zyklus von max. vier Wochen.

Scrum ist nur eine von vielen Möglichkeiten, sich *agil* zu organisieren, agil zu arbeiten.

Scrum besteht aus Scrum Teams, dazu gehören Rollen, Ereignisse, Artefakte und Regeln. Scrum hat überdies eigene Werte definiert: Hingabe/Selbstverpflichtung (commitment), Mut, Fokus, Offenheit und Respekt. Es ist mit ein Ziel der Arbeit im Scrum Team, bezüglich dieser Werte kompetenter zu werden, sich dahingehend weiter zu entwickeln. Dass das gelingt, kann selbstredend nicht durch ein Konzept

¹⁵ Sämtliche Informationen zu Scrum stammen aus der Weiterbildung, meinen Notizen dazu und den entsprechenden Unterlagen: Der ScrumReader und Der ScrumGuide von DasScrum Team AG, 6304 Zug.

vorgeschrieben werden, sondern hängt massgeblich von den Betroffenen, von den Leaders ab, davon, dass ein Kontext geschaffen wird, in dem man sich mutig und offen hingeben kann, respektiert und respektiert wird.

4.1. Das ScrumTeam – die Rollen

Das ScrumTeam besteht aus einem *ScrumMaster*, einem *Product Owner* und einem *Entwicklungsteam*.

4.1.1. Der Product Owner

Der *Product Owner* ist verantwortlich für den wirtschaftlichen Erfolg des Produktes. Er managt das *Product Backlog* (PB) (vgl. Kap. 4.3.1., diese Arbeit) und sorgt für seine Qualität, Vollständigkeit und Aktualität. Konkret:

- Die Einträge im PB sind verständlich,
- Sie sind sortiert, damit die Ziele gut erreicht werden können,
- Das PB ist für alle Teammitglieder transparent und jederzeit einsehbar (jeder kann immer wissen woran das Team arbeitet)
- Er stellt sicher, dass das Entwicklungsteam alle Einträge versteht.

Wichtig ist anzumerken, dass der PO zwar die Verantwortung für das PB trägt, er muss die genannten Aufgaben aber nicht selbst ausführen, sondern kann sie den Entwicklern delegieren oder gemeinsam mit ihnen erledigen. Es ist also nicht so, dass der PO allein «sagt was zu tun ist», und schon gar nicht wie es zu tun ist.

4.1.2. Das Entwicklungsteam

Das «Entwicklungsteam» könnte – jenseits der Softwarebranche – als das Team bezeichnet werden, welches produziert. Hier wird hergestellt. Es ist ein Team von Professionals, die in der Lage sind (und auch Lust und die Bereitschaft haben), ihre Arbeit selbständig zu organisieren, einzuteilen und zu managen. Entwicklungsteams müssen zwingend nach jedem Sprint (max. 4 Wochen, vgl. Kap. 4.2.1.) ein Produkt bzw. ein Produktinkrement (Teilschritt, Teilprodukt, Vorstufe) abliefern. Hier zeigt sich natürlich auch nochmals deutlich, dass sich agile Teamarbeit in erster Linie für projektbezogenes Arbeiten eignet. Ein Teilprodukt könnte sein, den Anfang einer Software fertigzustellen, oder – im klinischen Kontext (vgl. S. 6 diese Arbeit) einen ersten Versuch eines neuen Angebots zur Erhebung der körperlichen Fitness von Patienten auszuprobieren (wenn das ganze Projekt darin besteht, das Gesamtangebot zu verbessern).

Hier zeigt sich bereits eine der Eigenschaften agilen Arbeitens: das Pacing, das schrittweise Vorgehen. Ein grosses Thema (das auch zusammenhängt mit dem zunehmenden Tempo und der Volatilität unserer Zeit) in komplexen Projekten ist, dass sich die Kundenbedürfnisse während der Produktionszeit verändern, möglicherweise sogar mehrmals oder immer wieder verändern. Dies bedingt durch den Kontext (Mitbewerber auf dem Markt) oder z.B. auch neue Regulierungen. Dem wird Rechnung getragen, indem Produkte nicht erst ganz zum Schluss an den Kunden ausgeliefert werden, sondern laufend kleine Teilprodukte gezeigt und vorgeführt werden. Van Solingen beschreibt das sehr treffend als das *See-you-soon-model* im Gegensatz zum herkömmlichen *See-you-later-Model*.

Entwicklungsteams sind also gefordert, regelmässig abzuliefern, allerdings ohne den Druck, perfekt abzuliefern. Dinge auf diese Weise zu entwickeln/produzieren, auszuliefern, Feedback einzuholen und nachzujustieren für den nächsten Sprint bedeutet in kleinen Schritten arbeiten und immer wieder zu reflektieren. Tatsächlich handelt es sich um ko-iterative und ko-kreative Teamarbeit, idealerweise könnte eine Form von Konflux entstehen (vgl. *Petzold H.G.*, 2007a, S. 217).

Wie so oft bei komplexen Problemstellungen wird auch hier in interprofessionellen Teams gearbeitet (wie das z.B. in Task Forces auch der Fall ist). Wie sie arbeiten, ist abgesehen von den strukturellen Rahmenbedingungen wie oben erwähnt ihnen überlassen:

“The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.” (Agile Manifesto, vgl. Kap. 4.2.2., diese Arbeit)

Ein Entwicklungsteam sollte nicht weniger als 3, nicht mehr als 9 Teammitglieder haben.

4.1.3. Der Scrum Master

Der Scrum Master agiert als eine Art *servant leader*¹⁶. Er ist nicht der Vorgesetzte oder Leiter des Teams, seine Aufgabe ist es, den Gesamtprozess im Blick zu haben, darauf zu achten dass der Scrum-Rahmen verstanden und eingehalten werden, bzw. dass es für die Entwickler möglich ist innerhalb dieses Rahmens zu arbeiten. Er beseitigt mögliche Hindernisse und unterstützt bzw. begleitet das Team nach Bedarf.

Den Product Owner unterstützt er bei der effektiven Gestaltung und Verwaltung des PB, indem ihm z.B. Techniken dazu vermittelt, er begleitet ihn bei der Durchführung von Ereignissen (vgl. Kap. 4.2., diese Arbeit) und schafft Verständnis und Klarheit bezüglich der empirischen Arbeitsweise des Entwicklungsteams.

¹⁶ Bezugnehmend auf Robert Greenleafs Arbeit: Führung als Dienst am Geführten, als dienendes Führen mit Empathie (positiver) und Wertschätzung im Gegensatz zum beherrschenden Führen, befähigen, statt zu befehlen.

Im Dienst der Gesamtorganisation vernetzt er sich mit anderen Scrum Masters, quasi intervisorisch um das agile Arbeiten voranzubringen, zu implementieren und zu verbessern.

Wichtig zu wissen: es ist durchaus üblich, dass Fachleute mit Scrum Master Kompetenz in einem Projekt im Entwicklerteam arbeiten und im nächsten dann als Scrum Master. Der Scrum Master ist, obwohl mit einer gewissen Wirkmacht versehen, nicht eine Hierarchiestufe höher als das Entwicklerteam, sondern hat eine besondere Funktion im Team.

4.2. Ereignisse

Scrum ist stark strukturiert durch die verschiedenen vorgeschriebenen *Ereignisse*. Was zunächst nach «vielen Sitzungen» und «zu wenig Zeit für die Arbeit» aussieht, dient dem genauen Gegenteil: durch die Vorgabe von Ereignisformaten und die jeweils strikten Zeitvorgaben (timeboxing), werden ausufernde, unstrukturierte Meetings mit geringer Wertschöpfung vermieden. Die Ereignisse (mit Ausnahme des *Sprints*) dienen auch der Transparenz und der Reflexion, der Überprüfung der eigenen Arbeit und deren Anpassung.

«The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.» (vgl. Kap. 3.2.2., Agile Manifesto, 12 Prinzipien)

4.2.1. Timeboxing

Grundsätzlich gilt: ein Sprint (ein Zyklus) dauert maximal 4 Wochen. Bis zur finalen Vollendung eines Produkts werden – abhängig vom Projektgegenstand – mehrere Zyklen durchlaufen. Die Dauer pro Zyklus wird aber «on the fly» nicht verändert. Dies hilft dem Entwicklungsteams bei der Einschätzung der bewältigbaren Arbeitsmenge.

Es ist sicher nicht von der Hand zu weisen, dass das die Anwendungsmöglichkeiten von Scrum engt, gleichzeitig kann bei komplexen Aufgaben ein eher eng strukturierter Rahmen hilfreich sein und vor Verzetteln schützen.

Auch alle anderen Scrum Ereignisse (die in der Folge vorgestellt werden) haben klare Zeitvorgaben, die einzuhalten sind. Ganz zu Beginn des Projekts wird gemeinsam entschieden wie lange ein Sprint (Zyklus) dauert. Abhängig von der Sprintdauer und der Erfahrung und Prozesskompetenz aller Beteiligten wird in der Folge die Dauer der übrigen Ereignisse festgelegt.

Konkret: bei einer maximalen Sprintdauer von 4 Wochen darf das Sprint Planning jeweils maximal 8 Stunden dauern. Dauert der Sprint nur 1 Woche, wird das Sprint Planning kürzer.

Die Timeboxen für alle Ereignisse werden während des gesamten Projekts nicht mehr verändert.

4.2.2. Der Sprint¹⁷

Den *Sprint* könnte man auch als «einen Durchgang» bezeichnen. Ein Projekt beinhaltet von Anfang bis Schluss viele einzelne Sprints mit einem Zeitraum von maximal einem Monat. Für jeden Sprint ist der Leistungsumfang definiert und es gibt einen Entwurf bzw. einen flexiblen Plan, der die Umsetzung gewährleistet.

Während des Sprints wird nichts gemacht, was das Sprintziel gefährden könnte (also auch keine Qualitätsanforderungen verändert!). Sollten sich während eines Sprints grundlegend neue Erkenntnisse zeigen, können die Anforderungen (von PO und Entwicklungsteam gemeinsam) angepasst werden.

4.2.3. Sprint Planning

Das *Sprint Planning* klärt die Fragen, was das *Produkt-Inkrement* (Teilprodukt, das im Sprint fertiggestellt wird) beinhaltet und welche Arbeiten dafür erledigt werden müssen. Basis dafür ist das PB, das aktuell neuste Produkt-Inkrement sowie die veranschlagte Kapazität des *Entwicklungsteams*. Bemerkenswert: das Entwicklungsteam *allein* entscheidet, was überhaupt machbar ist, wie viele Backlog-Einträge es bearbeiten kann! Es ist ein wichtiger Aspekt von Scrum, dass Entwicklungsteams lernen, möglichst realistisch einzuschätzen, was innerhalb eines Sprints gemacht werden kann. Ausserdem entscheidet das Entwicklungsteam, wie es vorgehen will und erstellt eine *Definition of Done* (DoD): es legt fest, wie das Inkrement sein muss, damit es als *Done* (= erledigt) gilt.

Timebox: max. 8 Stunden für einen 4-Wochen-*Sprint*, der Scrum Master passt die tatsächliche Dauer an die Dauer des *Sprints* an.

¹⁷ Unter Sprint versteht man in der Regel „eine kurze Strecke, die in maximal hoher Geschwindigkeit zurückgelegt wird“ – das klingt nach Beschleunigen um jeden Preis, was definitiv gegen das Arbeitsmodell Scrum sprechen würde. Diese Beschleunigung findet aber nicht statt, weil es ja das Entwicklerteam selber ist, das gemeinsam evaluiert und bestimmt wie viele und welche Arbeiten in einem Sprint realistisch erledigt werden können (vgl. 4.2.3., diese Arbeit). Ich habe ausserdem bei einigen „Agilisten“ (nicht nur Scrum Masters oder Product Owners, auch Mitglieder von Teams) nachgefragt, was ihre Assoziation zu Sprint sei – „kurze Strecke“, „kurze Zeiteinheit“ wurde genannt – „möglichst schnell“ wurde nicht genannt. Dies hat selbstredend keine statistische Relevanz, aber durchaus Alltags-Relevanz.

4.2.4. Daily Scrum

Das Daily Scrum ist ein tägliches Treffen des Entwicklungsteams. Es könnte als eine tägliche «Standortbestimmung» beschrieben werden: wo stehen wir, was läuft, was läuft nicht, was gibt es in den nächsten 24 Stunden zu tun? Am Daily Scrum nimmt nur das Entwicklungsteam teil. Der Scrum Master bringt dem Team (wenn nötig) bei, wie es das *Daily* durchführt und die Zeitbeschränkung einhält.

Timebox: 15 Minuten/Tag

4.2.5. Sprint Review

Jeder Sprint wird mit einer *Sprint Review* abgeschlossen. Das Produkt-Inkrement (also das Teil- oder Vorprodukt) wird vorgeführt und das Product Backlog ggf. angepasst. Wichtig: die Sprint Review findet zwingend statt, ist aber strukturell ein informelles Meeting, es ist kein Statusreport. Das ScrumTeam schreibt dazu: «Die Vorführung des Inkrements ist als Anregung für Feedback, und die Basis für die Zusammenarbeit gedacht».

An diesem Meeting können nebst dem Scrum Team auch alle anderen Stakeholders inklusive Kunden teilnehmen. Das produzierende Team ist also nahe beim Kunden, seinen Interessen und seinem Kontext (Markt, Competition, Konkurrenz). Dies kann einerseits Druck verursachen, andererseits ist es ein legitimes Anliegen eines Kunden, dass für seine Interessen gearbeitet wird. Aus den Prinzipien des Agile Manifesto:

“Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.”

“Businesspeople and developers must work together daily throughout the project.”

“Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.” (vgl. Kap. 3.2.2., Agile Manifesto, 12 Prinzipien)

Timebox: max. 4 Stunden für einen 4-Wochen-Sprint, der Scrum Master passt die tatsächliche Dauer an die Dauer des Sprints an.

4.2.6. Sprint Retrospektive

Nach dem *Sprint Review* und vor der Planung des nächsten Sprints (*Sprint Planning*) findet die *Sprint Retrospektive* statt. Die Sprint Retrospektive ist eine formelle Gelegenheit um sich auf «Überprüfung und Anpassung» zu fokussieren.

Laut Scrum Reader sind die Inhalte wie folgt definiert:

«Die Sprint Retrospektive wird durchgeführt, um

- zu überprüfen, wie der vergangene Sprint in Bezug auf die beteiligten Personen, Beziehungen, Prozesse und Werkzeuge verlief;
- die wichtigsten gut gelaufenen Elemente und mögliche Verbesserungen zu identifizieren und in eine Reihenfolge zu bringen; und
- einen Plan für die Umsetzung von Verbesserungen der Arbeitsweise des Scrum-Teams zu erstellen.»

Die Retrospektive dient also der Reflexion des vergangenen Sprints, die sich nicht ausschliesslich auf die technischen, praktischen Aspekte bezieht, sondern auch auf die beteiligten Personen und Beziehungen. Bei dieser Gelegenheit werden auch Interaktion und Kommunikation während des Prozesses innerhalb des Teams reflektiert.

Ziel der Retrospektive ist, Verbesserungsvorschläge für die Zusammenarbeit im nächsten Sprint definiert zu haben.

Aufgabe des Scrum Masters ist, dem Team zu zeigen, wie sie im Rahmen der gegebenen Timebox eine konstruktive und produktive Retrospektive gestalten können. Wenn es sich um ein erfahrenes selbstorganisiertes Team handelt, reicht es oft, dass der Scrum Master moderiert und den Rahmen (Anfang/Schluss/darauf achten, dass alle zu Wort kommen etc.) hält.

Timebox: max. 3 Stunden für einen 4-Wochen-Sprint, der Scrum Master passt die tatsächliche Dauer an die Dauer des Sprints an.

4.3. Scrum Artefakte

4.3.1. Product Backlog

Das *Product Backlog* PB ist – kurzgefasst – eine Liste aller Dinge, die für die Erstellung eines Produkts («eines Resultats») gemacht, benötigt und erledigt werden müssen. Das PB ist dynamisch, es verändert sich im Verlauf von Sprint zu Sprint.

4.3.2. Sprint Backlog

Das *Sprint Backlog* sind die für die Erledigung/Bearbeitung im nächsten Sprint ausgewählten Einträge aus dem *Product Backlog*. Das Sprint Backlog muss so detailliert sein, dass im *Daily Scrum* die täglichen Fortschritte der Arbeit erkennbar sind. Das Sprint Backlog ist eine prognostische Planung des Entwicklungsteams.

4.3.3. Inkrement/Produkt Inkrement

Das *Inkrement* ist das Ergebnis aus allen in einem Sprint fertiggestellten Product-Backlog-Einträgen und dem Resultat der Inkremente aller früheren Sprints.

4.4. Transparenz

Scrum basiert auf Transparenz: es ist zentral, dass die genannten Artefakte Product Backlog, Sprint Backlog und Inkrement für alle Beteiligten zugänglich und vor allem verständlich sind.

Dazu gehört auch, für jeden Eintrag im Product Backlog eine *Definition of Done* zu erstellen. Jedes Mitglied des Scrum Teams muss verstehen können und wissen, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit eine Arbeit als „done“ (erledigt) bezeichnet wird. Es muss im Team ein gemeinsames Verständnis von „done“ geben, das auch als Minimalziel von allen Beteiligten befolgt wird.

4.5. Prozess

Auf der Abbildung ist ein ganzer Zyklus, ein *Sprint* dargestellt, beginnend mit dem *Product Backlog*, endend mit der *Sprint Retrospektive*.

In meinem Verständnis haben einzelne Teile dieses Zyklus deutliche Analogien mit dem tetradischen Modell im Ko-respondenzprozess (Petzold H.G., 2007a, S. 105). Ko-respondenz ist ein synergetischer Prozess direkter, gesamt Leiblicher Begegnung und Auseinandersetzung zwischen Subjekten über ein Thema unter Einbezug von Kontext und Kontinuum mit dem Ziel Sinn zu konstituieren, Konsens (oder Konsens über den Dissens) zu finden. Aus Ko-respondenzprozessen können Konzepte generiert werden, die wiederum zur Grundlage für Kooperation und/oder Handlung werden.

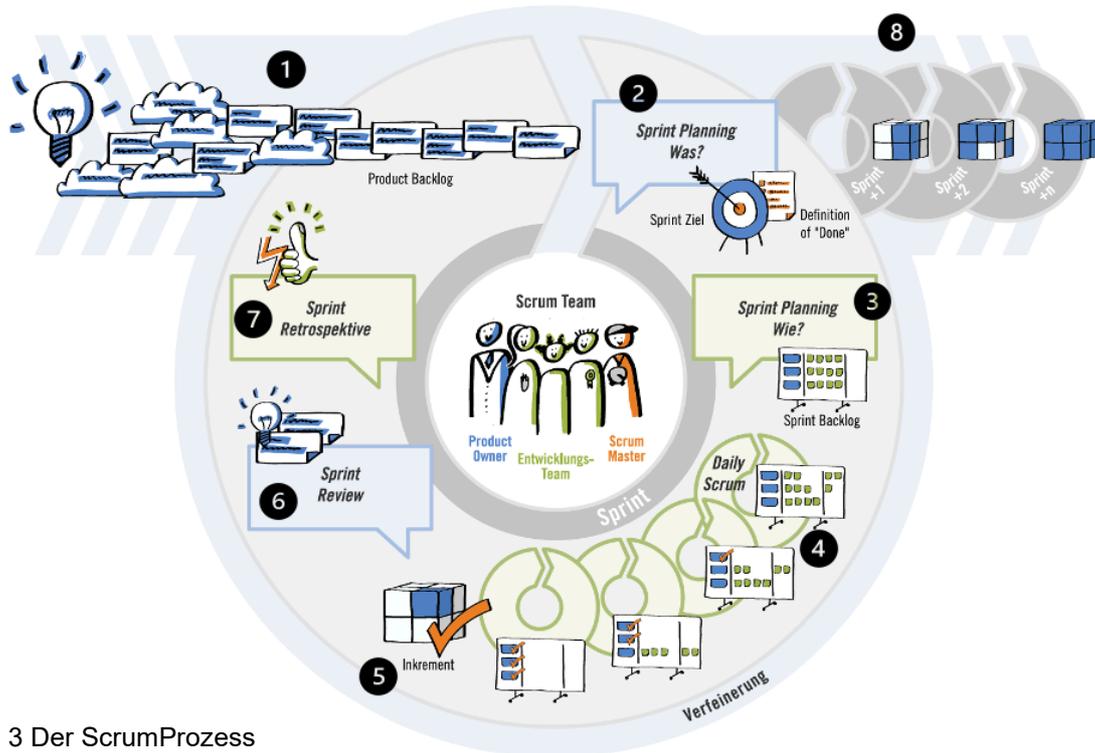


Abb. 3 Der ScrumProzess

1 Product Backlog: Alles beginnt mit dem Auftrag eines Kunden. Die Angebots- und Verhandlungsphase überspringe ich und gehe davon aus, dass der Auftrag erteilt ist. Daraufhin stellt die ausführende Organisation ein interprofessionelles Team mit einem *Scrum Master* und einem *Product Owner* zusammen. Der *Product Owner* beginnt auf dem *Product Backlog* zusammenzutragen was alles an Aufgaben, gebraucht, gemacht, produziert, erledigt werden muss, um den Auftrag auszuführen. Dafür trägt er zwar die Verantwortung, er integriert aber sein interprofessionelles *Entwicklungsteam*, vertraut auf die Expertise seiner Fachleute.



Abb. 4 Zwei Beispiele von Product Backlogs

Diese abgegrenzte Aufgabe wird in Ko-respondenz gelöst. Analog zum Vierstufenmodell des Ko-respondenzmodells könnte man das als Phase I beschreiben: Identifizierung und Formulierung des Problems, Sammlung von Daten durch alle Beteiligten. Es findet aber nebst der Sammlung auch schon eine Auseinandersetzung mit den Daten statt (Phase II), die idealerweise im Konsens endet. Konkret: Konsens darüber, ob ein Thema zu einem Eintrag auf dem PB wird und wenn ja wie er lautet.

PO, *Scrum Master* und das Team setzen sich miteinander über die notwendigen Arbeiten, über die Anforderungen auseinander, diskutieren was auf das PB gehört, was nicht. Sie sind auch gefordert, so zu diskutieren, dass ein gemeinsames Verständnis entsteht. Im Sinne der *joint competence* (vgl. *Petzold H.G.*, 2007a, S. 219) bündelt das ausführende Team sein Wissen, seine Fähigkeiten und Fertigkeiten, seine individuellen Erfahrungen, Bedenken, Fragen. Wichtig ist: es handelt sich um die *Backlog*-Version 1. Im Verlauf von vielen *Sprints* wird sich das *Backlog* konstant den neuen Erkenntnissen, Kundenwünschen etc. entsprechend verändern. Der *Product Owner* sorgt dafür, dass das *PB* vollständig ist und von allen verstanden wird. Der *Scrum Master* unterstützt das Team im Prozess, in den Diskussionen und hat dabei die wichtige Aufgabe, die Werte von Scrum zu pflegen.

2 Sprintplanning: Was? Auf der Basis des *Product Backlog* beginnt das Entwicklungsteam nun den ersten *Sprint* zu planen. Zunächst wird diskutiert und entschieden *was* im *Sprint* erledigt wird. Dabei geht es um die Fragen was als erstes/nächstes dran ist und im Weiteren darum was überhaupt innerhalb eines *Sprints* vom Team zu bewältigen ist. Auch das geschieht in Ko-respondenz, die Teammitglieder müssen zu einem gemeinsamen Verständnis kommen, sie suchen Konsens.

Es ist unerlässlich, dass das Entwicklungsteam *alleine* entscheidet, was im nächsten *Sprint* zu bewältigen und sinnvollerweise zu erledigen ist. Ein interprofessionelles, selbstorganisierendes, kompetentes Team kann am besten beurteilen und einschätzen, wie weit es in der festgelegten „*Timebox*“ eines *Sprints* kommt und was ein sinnvolles *Inkrement* für den Abschluss des *Sprints* ist. Dafür ist auch die Aufgabe einer *Definition of Done* sehr zentral: eine *DoD* zu finden ist Gegenstand von Diskussionen, von Aushandeln, Verhandeln und gegenseitiger Abstimmung im Team. Diese Gespräche führen auch zu *gegenseitigem* und Verständnis und schlussendlich zu einem *gemeinsamen* Verständnis der Aufgaben und der Art sie zu meistern. Der Konsens wird zu handlungsleitenden Konzepten ausgearbeitet, die kooperative Umsetzung ermöglichen.

3 Sprintplanning: Wie? Sobald klar ist, was im kommenden *Sprint* erledigt wird, müssen die Teammitglieder besprechen, wie sie vorgehen, um ihr *Sprintziel* zu erreichen. Es ist zu vermuten, dass die beiden Teile des *Sprintplannings* nicht strikte

voneinander getrennt passieren - dass ggf. (gerade bei noch eher ungeübten Teams) das „Was“ revidiert werden muss, weil bei der Diskussion ums „Wie“ klar wird, dass es vielleicht gar nicht zu bewältigen ist.

Die Rolle des *Scrum Masters* ist auch in diesen Situationen zentral: er zeigt die Teams den Umgang mit den einzelnen Ereignissen, er bringt ihnen Techniken bei (auch „Tools“ genannt – was ich als Begriff nicht mag und nicht nutze), die bei der Konsensfindung im Ko-respondenzprozess unterstützend sind und begleitet das Team. Einmal mehr sorgt der *ScrumMaster* für den Rahmen, instruiert und/oder (bei erfahrenen selbstorganisierten Teams) begleitet das Team.

Im *Sprintplanning* entsteht auf der Basis des *Product Backlog* das *Sprint Backlog*. Es besteht aus Einträgen im PB, die im kommenden Sprint erledigt werden.

Aus Sicht des Ko-respondenzmodelles entsprechen die beiden Teile des *Sprintplanning* den Phasen II und III des tetradischen Modells: zunächst geschieht eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Daten und der Problemstellung, danach werden die gewonnenen Materialien zu konsensgegründeten Konzepten (die Arbeit, das Vorgehen wird konkret geplant).

4 Danach wird im Verlauf des mehrtägigen (oder mehrwöchigen) *Sprints* das *Sprint Backlog* abgearbeitet. Jeder Arbeitstag beginnt mit dem *Daily Scrum*, einem kurzen (15 Minuten) Standup¹⁸-Meeting des Entwicklungsteams. *Daily Scrums* finden in der Regel in einem offenen Raum statt, der dem Team zur Verfügung steht, am gleichen Ort ist auch das Product Backlog installiert. Als *Standup* hat es nicht wirklich Sitzungs-Charakter, im Gegenteil: man trifft sich täglich zur gleichen Zeit am gleichen Ort und bespricht kurz was grad ansteht, wie man vorankommt, ob jemand Hilfe, Input etc. braucht.

Hier geht es um Transparenz und Offenheit auf der einen Seite, jeder soll und darf wissen was die Kollegen gerade machen (was ja in funktionsübergreifenden Teams auch einen großen Lerneffekt hat (vgl. Kap. 5.2.2., diese Arbeit), es fördert das gegenseitige Interesse an der Arbeit, den Respekt, andererseits dient es auch der Absicherung, dass kein Teammitglied in einem Problem oder bei der Lösungsfindung „versackt“ oder alleine gelassen wird.

5 Am Ende des Sprints ist das **Inkrement** fertiggestellt, es muss der *Definition of Done* entsprechen, so wie sie in der Planung diskutiert und entschieden wurde. Das *Inkrement* ist ein Teilprodukt, ein Vorprodukt, das immer einen (Teil-) Eindruck des finalen Produkts gibt.

¹⁸ Oft sprechen Teams auch von ihrem «Daily Standup». Mit Standup ist tatsächlich ein wenig strukturiertes Meeting im Stehen, «kurz vorbeischaun und austauschen» gemeint.

6 Sprint Review: In diesem gemeinsamen Meeting wird das *Inkrement* vorgestellt (vgl. auch 3.2.4., diese Arbeit). Alle beteiligten inkl. – wenn gewünscht – Stakeholders von ausserhalb des Scrum Teams nehmen teil. Aus meiner Sicht ein sehr wichtiges Meeting: es handelt sich nicht um einen Statusreport im herkömmlichen Sinn (mit dem üblichen Druck „jetzt geht’s um die Wurst“), sondern vielmehr um ein gegenseitiges Wertschätzen der getanen Arbeit einerseits, andererseits ist es auch wichtig, dass der Kunde im Prozess bereits einen Eindruck erhält von seinem Wunschprodukt. Eine Sprint Review könnte dazu führen, dass die Drucksituation des herkömmlichen Statusreports verdeckt immer noch da ist, aber überspielt wird. Dass man „so tut als ob alles netter und anders sei“, obwohl es eigentlich ganz banal um abliefern geht. Dies kann natürlich nie verhindert werden, es gibt in allen Kontexten Leute, die jede Chance Druck zu machen, zu manipulieren etc. wahrnehmen, allerdings läuft dann etwas sehr schief im ScrumProzess. Der Kunde weiss, dass sein Projekt von einem Scrum-Team umgesetzt wird und er lernt idealerweise in den vielen Treffen, wie diese Zusammenarbeit gestaltet wird.

Die *Sprint Review* ist das Gefäß für Feedback, dafür, neue Erkenntnisse, veränderte Wünsche, Zusätze etc. einzubringen. Man sieht, was schon vorhanden ist und hat dazu Ideen, unter Umständen kommen die neuen Ideen auch aus verändertem Kontext des Kunden, aus veränderten Bedingungen oder Möglichkeiten „des Marktes“ – die Antwort des agilen Teams ist nicht „tut uns leid, schon zu spät, das hätten wir früher planen müssen“, sondern – im Sinne des Manifesto (responding to change) „OK, nehmen wir auf und integrieren es ins *Product Backlog*“.

Aus einer anderen Perspektive gesehen: da in so kurzen Einheiten (Sprints) gearbeitet wird und auch in kurzen Abständen ein Inkrement gezeigt wird, bevor weitergeplant wird, ist es problemlos möglich, auf Veränderungen der Anforderungen zu reagieren (der Vorteil von *See you soon vs. see you later* vgl. Ka. 3.1.2.). Das minimiert das Frustrationspotential und das Risiko zu versagen oder am Kunden „vorbeizuproduzieren“ massiv.

7 Sprint Retrospektive: ...die Kirsche auf der Sahnetorte, das Tüpfelchen auf dem i – wie auch immer. In der Sprint Retrospektive findet eine tatsächliche Reflexion und Prozessanalyse des Sprints statt. Hier geht es nun nicht mehr um das Inkrement, um die Produktion, sondern um die Prozessqualität. Im Zentrum steht die Zusammenarbeit des Teams, die herrschenden Kooperationsstile, die Kommunikation, die Beziehungen. Es wird diskutiert was gut läuft, was verbessert werden könnte, wie man es verbessern könnte, es gibt Raum für Befindlichkeiten, Sorgen auch für Vages, das „eine eigene Sitzung nicht wert“ scheint, dennoch ausgesprochen werden möchte. Der ScrumMaster ist gefordert die *Sprint Retrospektive* so zu leiten, dass wirkliche Teamentwicklung stattfinden kann.

Für eine gute *Sprint Retrospektive* sind die Werte von Scrum und deren Einhaltung und Entwicklung zentral (vgl. Kap. 4, diese Arbeit). Es soll reflektiert werden, welche Werte vom Team hochgehalten, welche vielleicht vernachlässigt werden. Der *Scrum Master* sorgt für eine sichere, von gegenseitigem Respekt geprägte Umgebung, die Offenheit gegenüber all denen, mit denen zusammengearbeitet wird (inkl. Kunde), Hingabe (commitment) an das Projekt und das Team und Mut (zur Offenheit, zu experimentieren, zu Innovation) ermöglicht.

Mit der *Retrospektive* ist ein Zyklus, ein *Sprint* abgeschlossen

8 Es folgen weitere *Sprints*, die Struktur bleibt erhalten und wird Zyklus um Zyklus so durchgespielt bis zum Schluss das komplette Produkt fertiggestellt und bereit ist – je nach Branche oder Feld: zur Veröffentlichung, zum Release, zum Verkauf, zur Publikation.

5. Diskussion und Implikationen

In Kapitel 3 wurde schon sichtbar, dass sich an verschiedenen Stellen der Scrum-Methode Verbindungen zu Integrativen Konzepten zeigen lassen (z.B. Korrespondenz). Agiles Arbeiten hält also verschiedene Möglichkeiten bereit, „klug und gut“ im Sinne des Integrativen Verfahrens und seiner Leitwerte zu arbeiten. Es stellt allerdings auch hohe Anforderungen an Führungskräfte, Teams, Mitarbeitende und an Organisationsentwicklung, die im Folgenden beleuchtet werden.

5.1. Führung im agilen Umfeld

Es ist unbestritten, dass die Anforderungen an Führende im agilen Umfeld hoch sind. Ob sie allerdings höher sind als an Führende in allen anderen Kontexten wage ich zu bezweifeln, insbesondere im Lichte dessen, dass sich ein zeitgemäßer Begriff von Führung schon lange vom Konzept „command and control“ entfernt hat, was sich alleine schon an den Bezeichnungen zeigt, die in der aktuellen Literatur gefunden werden: Servant Leadership, humble Leadership, transformative Führung etc. Zunächst gilt es, die Frage zu beantworten, wer eigentlich wen führt in agilen Teams.

Der *ScrumMaster* führt nicht im herkömmlichen Sinn – obwohl er wichtige Funktionen einer zeitgemässen Führung übernimmt. Er ist ein *Facilitator*. *Facilitas* ist *Leichtigkeit*. Und der *ScrumMaster* hat in seiner Rolle auch Macht, wie jede führende Person. Und wenn er eine Tendenz hat, Macht zu missbrauchen, zu manipulieren oder zu mobben, dann ist das fatal, wie in jedem anderen Führungs- und Arbeitskontext auch¹⁹.

¹⁹ Das hat nicht primär etwas mit agil zu tun. Es würde auch zu weit führen, diese grundsätzliche Problematik, die Frage nach „was kann alles schief gehen, wenn Menschen Macht haben“ zu vertiefen.

Der Scrum Master soll die Arbeit des Teams ermöglichen, erleichtern, er soll Hindernisse aus dem Weg räumen, einen sicheren Raum schaffen, der es dem Team möglich macht, sich offen, mutig und transparent auszutauschen und zu lernen. Er hat eine durchaus *versorgende* Funktion. Er soll dabei helfen, dass die Mitglieder des Entwicklungsteams ihre Fähigkeiten nutzen und einbringen können, dass das Team einen konstruktiven, produktiven Kooperations- und Kommunikationsstil entwickelt bzw. pflegt, dass die Vernetzung mit dem Product Owner und mit allen anderen beteiligten Stakeholder funktioniert und ihrerseits konstruktiv ist. Er soll auch im Auge behalten, dass die Strukturen des *Scrum* eingehalten werden, dass alle zum Zug kommen, kein Mitglied des Teams allein bleibt oder – wie weiter vorne in dieser Arbeit erwähnt – in möglichen Problemen mit der Arbeit „versackt“.

Zugegeben: er hat keine Weisungsbefugnis, er entscheidet nicht über den Urlaubsantrag oder die Lohnerhöhung. Aber abgesehen davon nimmt er „Führung vom Feinsten“ wahr. Der Scrum Master ist ein *servant leader*, nicht in extremis, aber sein Hauptfokus ist, dem Team (nein, nicht der Maximalleistung) zu dienen. In mir entsteht das Bild eines Curling-Spiels: einer wirft den Stein, die anderen wischen, mehr oder weniger oder gar nicht, um dem Stein eine gewisse Gleitbahn zu *ermöglichen*, die ihn zum angestrebten Ort führt.

Worauf ich hinaus will, ist: wer auch immer mit Menschen arbeitet, sei es als Führungskraft, Manager, Facilitator, Coach, Leader, sollte selbst bestrebt sein, sich immer weiterzuentwickeln und sich seiner Bestimmung, seinem Wesen *eine Person zu werden* anzunähern und dies auch im Alltag im Sinne Dürckheims anzunähern: „...das ist ein Mensch, der durchlässig ist für das in ihm als Wesen anwesende Sein und fähig, ihm im weltlichen Dasein zu entsprechen“ (vgl. *Dürckheim, K. 1966, S. 8*).

Das gilt für den Scrum Master, seinen Vorgesetzten, dessen Vorgesetzten etc.

Peter Koning beschreibt in seinem Buch *Toolkit für agile Führungskräfte* (Koning, P., 2019) 8 Tools, die Führungskräften in agilen Kontexten helfen sollen. Da gibt es die *Nutzenleiter*, die *Freiheitenmatrix*, das *Validated learning Board* und das *TO-GRIP* um nur eine (zugegebenermassen tendenziöse und subjektive) Auswahl zu nennen. Aber es gibt kein Wort darüber, was ein führender *Mensch* mitbringen soll. Koning stellt selbst die Frage wie agile Führungskräfte das denn machen: „für ein inspirierendes Umfeld für ihre Teams zu sorgen“. Seine Antwort: „Mit diesem Toolkit halten Sie ein Steuerrad in Händen, um das passende Umfeld zu schaffen“. (Koning, P. 2019, S. 4)

Berücksichtigt man all das was man über zwischenmenschliche Beziehungen, Reife, Entwicklung in der Lebensspanne so weiß und kennt dürfte das ein deutlich

übertriebenes „Heilversprechen“ sein? – Spass beiseite: bei solchen Aussagen wird es heikel²⁰.

Um meinen Punkt undiplomatisch, aber kurz klarzumachen: Ein unreifer, nicht an Selbsterfahrung und -entwicklung interessierter, unreflektierter Mensch, der sich nicht so sehr für andere Menschen interessiert, aber führt, weil die Führungsposition eine Karrierestufe höher ist, wird auch mit den besten Tools nicht führen können. Darum geht es nicht und davon braucht es auch nicht mehr. Für „gute“ Führung braucht es etwas anderes!

Tools, Tricks und Tipps können durchaus hilfreich sein – um z.B in einer Sprint Retrospektive die Kolleginnen, die noch keine Routine im Austausch von Befindlichkeiten oder im Reflektieren von Prozessqualitäten haben, zu aktivieren und spielerisch in die Diskussion zu integrieren. Es ist ein grosser Kulturwandel, wenn in einer Rückschau plötzlich nicht nur die technischen ökonomischen Faktoren eine Rolle spielen, sondern die Frage im Raum steht „Und wie ging es euch miteinander, in Zusammenarbeit und Beziehung?“. Matchentscheidend ist und bleibt die persönliche innere Haltung und Integrität der Führungsperson.

Koromzay bringt das ganz lapidar auf den Punkt: „Wenn Sie also als Führungsperson erfolgreich sein möchten, dann sollten Sie Menschen mögen, und Sie sollten, im weitesten Sinne, Liebe zu geben haben“ (Koromzay, T., 2016, S. 115).

Und führt an anderer Stelle aus „Wertschätzung und Empathie²¹ haben rein wirtschaftlich gesehen das Potenzial, enorme Mengen an Geld zu sparen – sowohl auf betriebswirtschaftlicher wie auf volkswirtschaftlicher Ebene“ (Koromzay, T., ebenda). Menschlichkeit, Reife, innere Souveränität lohnen sich also. Nicht nur, aber insbesondere für Führungskräfte. Das gilt für agile und herkömmliche Organisationen gleichermaßen.

Vor diesem Hintergrund sind die Fragen nach „Führung im Agilen Umfeld“ oder „Führung in Hybridorganisationen“ obsolet: wer ernsthaft führt und führen will, ist bereit, sich immer wieder von Neuem in intersubjektiver Bezogenheit unter Berücksichtigung von Kontext und Kontinuum auf Beziehungsarbeit einzulassen. Das heisst, er wird sich auch mit unkonventionellen Hierarchiebrüchen zurechtfinden, mit Matrixorganisationen und selbstorganisierenden Teams. Er wird integer, authentisch und offen kommunizieren und handeln, auch in schwierigen Situationen.

„Entscheidungen wiederum werden von Menschen getroffen, nicht von Systemen. Deshalb ist es so wichtig, wo Führungskräfte als Person stehen“ (Koromzay, T., ebenda)

²⁰ Mit dieser „Toolkit-Haltung“ fördert Koning natürlich explizit den schlechten Ruf von Modellen wie Agile, das ist genau das, was es auf dem Markt nicht braucht..

²¹ Gemeint ist (nach Auskunft des Autors) natürlich nicht „dark empathy“, sondern sich positiv auswirkende Empathie, die Fähigkeit Emotionen bei sich und anderen wahrzunehmen und mitzufühlen.

Koromzay identifiziert für die Führungskräfte „der Zukunft, in hybriden, agilen, herkömmlichen Organisationen zwei wesentliche, übergreifende Eigenschaften: Umsicht und Integrität.

Umsicht als nach außen gerichtete Qualität, die sich manifestiert in einem Handeln, das sich an einer klugen, ausgewogenen und bewussten Beachtung und Berücksichtigung der verschiedensten Aspekte und Auswirkungen von Entscheidungen und Handlungen orientiert und letztlich nach Weisheit strebt.

Integrität als nach innen gerichtete Qualität: Eine innere Verfasstheit, die geprägt ist von menschlicher Reife als Resultat eines reichen Entwicklungsprozesses; einer Reife, die sich in einer Integration von geistigen, emotionalen und vitalen Dimensionen zeigt und sich an einem hoch entwickelten inneren moralischen und ethischen Kompass orientiert. (Koromzay, T., 2016, S. 138)

Hohe Ansprüche fürwahr, die ich aber teile, insbesondere weil ich sie nicht als Ansprüche, die innert Monaten oder Jahren fix erfüllt werden sollen verstehe, sondern als lebenslange Aufgabe.

5.2. Team und Teammitglieder

5.2.1. Was ist ein Team?

„Team ist, was eine bestimmte definitionsmächtige Konsensgemeinschaft als „Team“ definiert.“ (Petzold H.G., 2007a, S. 353)

Der Begriff des Teams ist, wie von Petzold ausgeführt, vielfältig konnotiert, es ist ein Alltagswort. Umso mehr ist es gerechtfertigt, dass ein *Scrum Team* (vgl. Kap. 4.1.) eine sehr klare Definition mit Rollen, Ereignissen, ja sogar einer vorgezeichneten Arbeitsstruktur hat, innerhalb derer es sich frei bewegen kann.

Petzolds etwas ausführlichere Definition eines Teams lautet:

„Ein Team ist eine in einen definierten institutionellen Rahmen (1) eingebundene Gruppe von Mitarbeitern (2), die eine fest umrissene, oft komplexe Aufgabenstellung [z.B. die Herstellung eines Produktes, sc] (3) im Hinblick auf ein bestimmtes Feld (4) und eine spezifische Population (5) hat. Diese Aufgaben sind kooperativ und unter Nutzung und Koordinierung personaler (6) und institutioneller (7) Ressourcen im Sinne der Zielsetzungen (8) der Institution und ihrer Auftraggeber (9) zu bewältigen“ (Petzold H.G., 2007a, S. 352)

Grundsätzlich trifft diese Definition auch auf ein agil arbeitendes Team zu. Infrage stellen würde ich allerdings den Begriff „komplex“ – in Anlehnung an Staceys

Definition gehe ich davon aus, dass die Mehrheit der im Alltag als „komplex“ bezeichneten Aufgaben eher kompliziert sind. Obwohl nicht ganz trennscharf, wird „komplex“ fast inflationär verwendet, sehr häufig für Sachverhalte, die höchstens kompliziert sind – mir scheint (und natürlich kann ich mich irren), dass das ein umgangssprachlicher Trend ist. Petzold weist darauf hin, dass die Definition „für Teams auf der mittleren und oberen Managementebene im Dienstleistungsbereich“ (Petzold H.G., 2007a, S. 352) eigne, weil in der Regel nur dort ein entsprechendes Portfolio gegeben ist. Meines Erachtens passt die Definition auch für nicht-Managementebenen, zum Beispiel sehr gut zu Teams in der Softwareentwicklung. In dieser Arbeit und bei Scrum als Arbeitsmodell geht es aber nicht um Managementteams, sondern um interprofessionelle Teams aus kompetenten Fachleuten.

Was ein agiles Team auszeichnet, ist, nebst der eingangs erwähnten Struktur am Beispiel Scrum, vor allem der enorm hohe Freiheitsgrad und damit verbunden die Verpflichtung zum Austausch, zum Diskurs (nicht nur im *Daily Scrum*, *Sprint Review*, *Sprint Retrospektive*, sondern auch während der Arbeit), zur Übernahme von Mitverantwortung, zur Offenheit, Transparenz.

Tina Rieger vergleicht in ihrem recht lustigen und natürlich nicht ganz ernst zu nehmenden Text „Team meint Team²²“ das ScrumTeam mit unseren Vorfahren, die gemeinsam ein Mammut erlegen mussten: „Wir haben hier eine hochfunktionale kleine Einheit von Menschen mit demselben Ziel (das Mammut zu erlegen, Anm. der Verfasserin). Sie nutzen ihre Erfahrung, ihr Wissen, ihr Talent, ihre menschlichen Instinkte und die Kraft der Gruppe, um in der Situation erfolgreich zu sein. Und am Abend nach der Jagd sitzen alle gemeinsam am Feuer, reden darüber, lernen und legen Konflikte bei, vielleicht moderiert durch ihren Schamanen. Haben wir hier etwa eine Retrospektive mit „Scrum Master“?“

In Anlehnung an Petzolds Ausführungen zu Teamformaten haben wir es hier sicher mit einem *high level format*, weitgehend autonom, zu tun. Der Versuch, ein agiles Team in die Struktur von *primus / primus inter pares / inter pares* einzuteilen, gelingt nur schwer, am ehesten trifft wohl *inter pares* zu, weil keine der Rollen im Team tatsächliche Weisungsbefugnis beinhaltet. Weisungsbefugt sind Personen ausserhalb des Teams – hier ist es wichtig, dass das Management der Firma hinter der Hybrididee (agile, selbstorganisierte Teams neben „herkömmlich“ organisierten Teams, siehe dazu auch Kap. 5.3 diese Arbeit) stehen. Mit dieser *inter pares* Struktur müssen die Teammitglieder, wenn sie vor allem herkömmliche Strukturen kennen, einen Umgang finden. Auch dafür sind die vielen Austauschformate hilfreich. Bei wenig erfahrenen Teams kann zudem vor Projektstart ein 1 – 3-tägiges Scrum-Training gemacht werden, als *tune in*, sozusagen.

²² Tina Rieger „Team meint Team – ScrumTeams sind schon 300.000 Jahre alt“ <https://improv.com/agile-methoden/team-meint-team-scrum-teams-sind-schon-300-000-jahre-alt/#gref>

In Scrum-Projekten spielt – eine Äusserlichkeit, aber eine wichtige – die Arbeitsumgebung eine wichtige Rolle. Das Scrum Team soll einen eigenen Bereich haben mit Meeting Points, Platz für das Backlog, Arbeitsplätzen etc., es soll also in einer quasi „eigenen Welt“ arbeiten können – auch ein wichtiger Identitätsfaktor, der die Zusammenarbeit und das Lernen fördert.

5.2.2. Die Mitarbeitenden

Bisher war vor allem von „externen Treibern“, die zu neuen Organisations- und Arbeitsmodellen führen, die Rede. Aus Sicht der Mitarbeitenden gibt es aber auch interne, bzw. intrinsische Treiber (deren Ursprung zumindest teilweise auch „extern“ ist, z.B. in soziale Veränderungen) : mit der Generation Y (den Millenials, zwischen 80 und 99 geborenen) haben sich die Erwartungen an die Arbeit und die Arbeitgeber deutlich verändert (und verändern sich nach wie vor): pauschal kann man sagen, dass die Menschen selbstbewusster sind, sich weniger von Arbeitgebern abhängig verstehen bzw. machen wollen, Arbeit soll sinnhaft sein, die life-balance²³ ausgeglichen(er) als bei ihren Eltern und Großeltern. Zwar ging die Lust auf Führungsaufgaben zurück, dennoch übernimmt man aber zwecks Generierung von Sinn (und ausreichend Geld) Verantwortung statt rein „ausführende Kraft“ zu sein. Diese Entwicklung ist sicher dem Privileg einer (kleinen) Schweiz geschuldet, der es wirtschaftlich gut geht, in der Ausbildungsmöglichkeiten breit und die Ausbildungsniveaus sehr hoch sind, die Arbeitslosigkeit tief und die bis dato seit vielen Jahrzehnten nicht unter humanitären oder Natur-Katastrophen gelitten hat.

Meine *persönliche* Erfahrung im Kontakt mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen²⁴ (teilweise Mittelschicht, aber auch junge Menschen mit Migrationshintergrund, die nicht der Mittelschicht zugehörig sind und schon gar nicht so aufgewachsen sind) ist, dass sie lieber (und auch leichter) in Gruppen arbeiten als allein, sie erlauben sich (trotz teilweise hohem Leistungsanspruch) Fehler zu machen, „Ehrenrunden“ zu drehen, sie haben oft nicht den Anspruch, ein Resultat ganz allein zu erreichen, sondern verlassen sich auf ihre (kompetente) Umgebung, sie sind sich bewusst, dass es schlussendlich immer darum geht zu lernen, sie sind gute Networker.

Solchen Menschen kommen agile Arbeitsmodelle ungemein entgegen: kooperativ, in Kontakt, keine Einzelbüros, kein Chef, der einem dauernd über die Schulter schaut, kein bloßes Abarbeiten von extern formulierten Aufgaben, sondern Gestaltungsmacht, Mitspracherecht, Gelegenheit zum Diskurs, zur fachlichen und

²³ Ich weigere mich schon seit vielen Jahren den Begriff „work-life-balance“ zu verwenden, da er m.E. genau das aussagt, was das Grundübel einer diesbezüglichen Dysbalance ist: dass nämlich Leben eines, die Arbeit etwas ganz anderes sei und die beiden, Polen gleich, ausbalanciert werden müssen. In meinem Verständnis gibt es ein *Leben*, dazu gehört Arbeit, Freizeit, etc. und das soll – per saldo, nicht in jedem Moment und als Idealvorstellung – eine gewisse Balance haben.

²⁴ Das ist keine statistisch relevante Auswahl von jungen Menschen – sondern eine von meinem beruflichen und privaten Hintergrund geprägte.

menschlichen Auseinandersetzung. Das ist eine Arbeitsweise, die schon seit vielen Jahren in sogenannten „Task Forces“ genutzt wird. Eine Task Force ist ein crossfunktionales, interprofessionelles Team aus hochkompetenten Individuen, die dann mit hoher Identifikation mit dem zu erreichenden Ziel kooperativ arbeiten. Eine Taskforce eignet sich insbesondere für die Bearbeitung von *komplexen* Aufgaben.

Der Mensch ist immer Mitmensch, schon primordial in Beziehung, es liegt auf der Hand, dass Arbeitsmodelle, die viel Interaktion und Kommunikation verlangen, ihm entgegenkommen und dass „alleingelassen werden“ auch im beruflichen Kontext eine leibliche Bedrohung sein kann.

Wenn ein Scrum Team gut in die Organisation eingebettet ist, kompetent eingeführt und einen kompetenten ScrumMaster als Unterstützer hat, ist es für die Teammitglieder eine Chance, sich fachlich und menschlich zu entwickeln, mit jedem *Sprint* dazu zu lernen.

Das Lernen als Team aber v.a. auch als Individuum ist dann auch ein ganz wichtiger Aspekt des agilen Arbeitens. Dazu wird gerne das „Drippy-T-Shape-Model“ gezeigt: Experten in Task Forces (oder agilen Teams) müssen Generalisten mit einem bestimmten Fachgebiet sein (T-Shape). Durch die Kooperation mit anderen, gleich «gestrickten» Kolleginnen aus anderen Disziplinen lernen sie laufend dazu, machen Erfahrungen und erwerben Kompetenzen und eine grössere Vertiefung in anderen Disziplinen. Man könnte einwenden, dass das trivial ist, da eigentlich immer gelernt werde – ich stimme dem nicht zu. Ich habe in interdisziplinären Kontexten die Erfahrung gemacht, dass sich die *Interdisziplinarität* darauf beschränkte, im gleichen Raum zu sitzen und zuzuhören, daraus aber neue Schlüsse zu ziehen, neue Informationen bewusst ins eigene Denken zu integrieren aber nicht stattfand. Möglicherweise wurde da auch gelernt, aber nicht sehr bewusst.²⁵

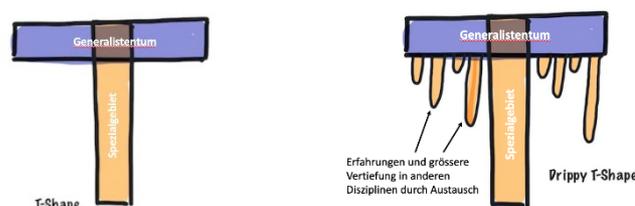


Abb. 5 T-Shape und durch kooperatives Arbeiten entstandene Drippy T-Shape (©Synapsenstau.de)

Rini van Solingen betont in einer seiner *Key Notes* „It’s all about learning“ und verbindet damit die Haltung „es muss nicht sofort gelingen“, „Unfertiges darf gezeigt werden“, „es darf schiefgehen, wir arbeiten dran“, was eher ungewöhnlich ist, sind wir uns doch eher gewohnt „ganz zum Schluss abzurechnen“ (z.B. Abschlussprüfungen) und viele von uns kennen Statements wie „komm wieder, wenn du fertig bist“. Auf ein spektakuläres (gut oder schlecht) Finale hinzufiebern ist vielen

²⁵ Ich kann mir dafür viele Gründe vorstellen, es führt aber zu weit im Rahmen dieser Arbeit darauf einzugehen.

Menschen eher vertraut, als die Möglichkeit sich während der Arbeit auszutauschen, mal einen Anfang zu zeigen und sich so nach und nach zu verbessern.

Agil arbeiten heisst auch, für das was man tut, denkt, erfindet, ausprobiert, „belohnt“ zu werden, nicht nur für die Erreichung eines konkreten Ziels. Keine neue Idee, Koromzay schreibt in seinem *Plädoyer für eine geprägte Führung*: „Wie wäre es, nicht die Resultate von Interventionen zu bewerten, sondern die Qualität dieser Interventionen? Wie wäre es, jemanden zu belohnen, nachdem seine Intervention tüchtig in die Hose gegangen ist? Ihn dafür zu belohnen, dass seine Intervention durchdacht, intelligent, kreativ, der Komplexität der Materie angemessen war?“ (Koromzay, T., 2016, S. 62)

Damit ist selbstredend nicht der „goldene Fallschirm“ als Belohnung für gescheiterte Topbanker gemeint, Koromzay bezieht sich in seinem Buch auch nicht primär auf die Ebene der Topmanager. Vielmehr geht es darum, nicht ausschliesslich resultatzentriert zu führen und zu belohnen, sondern auch den Prozess, das Vorgehen, die Zusammenarbeit im Fokus zu behalten.

Das erfordert andere, angepasste und vor allem angemessene Bewertungs-ideologien und damit verbunden dann Bewertungstools – das jährliche Mitarbeitergespräch (in der Schweiz MAB – Mitarbeiter-Beurteilung – von Gespräch ist zumindest in der Abkürzung nicht die Rede), die rein quantitativen Bewertungen durch Kunden, Patientinnen, Klienten (würde ich weiterempfehlen = 5/nicht weiterempfehlen = 1/weiss nicht = 3) reichen dafür natürlich nicht.

In Häuslings Trafo-Modell (vgl. Kap. 6.3.1. diese Arbeit) ist das Entwickeln von agilen Personalinstrumenten eine der 6 wichtigen Dimensionen der Transformation.

Und nebenbei bemerkt: diese Überlegungen und Veränderungen sind so oder so dringend nötig, agil oder nicht. Die üblichen Bewertungssysteme sind längst überholt, dass noch an ihnen festgehalten wird, ist eigentlich nicht zu verstehen: sie generieren unglaublich viel Aufwand, der Outcome ist klein, der Stress der betroffenen zu Beurteilenden ist gross.

5.3. Transformation und Schnittstellen

Die Einführung von agiler Teamarbeit stellt eine Unternehmung vor grössere Herausforderungen. Was bedeutet das für die Gesamtunternehmung? Heisst das, dass die ganze Organisation «auf agil» umgestellt werden muss? Wie könnte das gelingen?

Der Trainer in meiner *ScrumMaster*-Ausbildung vertritt – in seiner Rolle als Organisationsentwickler im Bereich Agilität – eine ganz dezidierte Haltung: grundsätzlich rät er grösseren Firmen davon ab, sich in komplett agile

Organisationen zu transformieren und nimmt solche Aufträge auch nicht an. Er investiert seine Berater-Kapazität in die lokalen (meso/mikro) Veränderungen in Abteilungen, Bereichen und Teams und vor allem in die Klärung der Schnittstellen und in die Anbindung der agilen Teams in die Gesamtorganisation.

Die Antwort auf die externen («Markt») und internen (veränderte Ansprüche der Mitarbeiterinnen) Treiber, die Antwort auf VUCA ist nicht «nach Agil transformieren» um jeden Preis, sondern den *Grad an Agilität zu erhöhen*. Es ist zu vermuten, dass sich mehr Organisationen zu Hybriden aus «herkömmlich und agil entwickeln werden als zu rein agilen Organisationen.

In hybriden Organisationen sind wir dann mit dem Thema der Schnittstellen konfrontiert, wie arbeiten agile und nicht-agile Bereiche zusammen, wie wird gegenseitiges Verständnis generiert?

5.3.1. Transformation

Häusling hat für die Transformation von Unternehmen das Trafo-Modell²⁶ (Häusling p 16ff) entworfen. Das Trafo-Modell «bietet eine mehrdimensionale auf verschiedenen Reifegrad-Leveln beschriebene Sicht auf Organisationen» (ebenda p16). Ein wichtiger Aspekt dieses Modells ist meines Erachtens, dass damit, laut Häusling, analysiert werden kann, wie viel Agilität eine Organisation *überhaupt benötigt*, um erfolgreich zu sein. Er hält weiter fest: «Denn es geht nicht darum, den höchsten, sondern den *passenden* Grad an Agilität einzusetzen» (ebenda p16). Wer darüber entscheidet was der passende Grad ist sei dahingestellt (Häusling präzisiert es nicht, ich denke, idelaerwise müsste es in Ko-respondenz zwischen Auftraggeber, betroffenen Teams/Bereichen und dem beratenden Organisationsentwickler entschieden werden

Als zu berücksichtigende Dimensionen beschreibt Häusling:

- Agile **Prozesse** einführen
- Kundenorientierte Organisations**strukturen** schaffen
- Kundenzentrierte **Strategien** entwickeln
- **Führung** neu denken
- Agile **Personalinstrumente** einsetzen
- Agile **Kultur** leben

²⁶ Häusling hat dieses Modell für bzw. mit seiner Beraterfirma entworfen, sein Buch beschäftigt sich damit, dieses Modell zu propagieren. Ein Phänomen: man schreibe etwas auf, verkaufe es entweder als Buch, als Seminar oder besser: verkaufe Lizenzen für alle die, die das Seminar besucht haben. Natürlich muss man die Lizenzen dann jährlich erneuern. Im Fall von Häusling bleibt es immerhin beim Buch. Das ScrumTeam hingegen stellt seine Unterlagen (die auch in der Weiterbildung genutzt werden) vollumfänglich kostenlos zur Verfügung.

Das scheint auf den ersten Blick wenig überraschend, die Dimensionen Prozesse, Strukturen, Strategien, Führung, HR, Kultur sind in jeder Organisation, folglich (hoffentlich) auch in jedem Organisationsmodell vorhanden. Häusling beschreibt anschliessend für jede der sechs Dimensionen fünf Reifegrade sowie dazugehörig die Prinzipien für die Beurteilung des jeweiligen Reifegrades:

1. Traditionelle Organisation
2. Experimentierphase
3. Bewährungsphase
4. Etablierungsphase
5. Agile Organisation

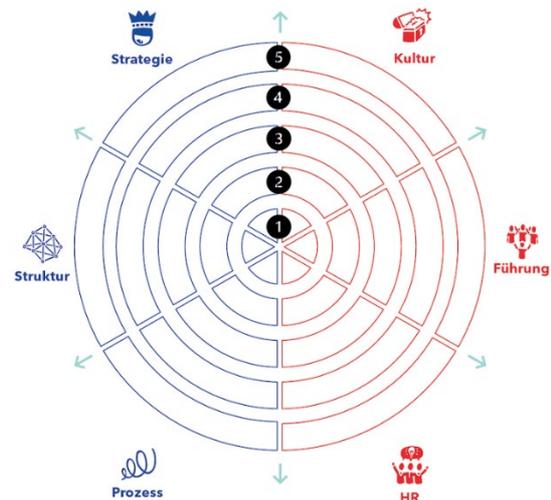


Abb. 6 Trafo Modell nach Häusling mit den 6 Dimensionen und den 5 Reifegraden (Nummerierung durch Verfasserin)

Das Trafo Modell kann für Organisationsentwickler bestimmt ein taugliches Analyseinstrument sein, einerseits, es könnte andererseits auch als roter Faden, als Guideline durch einen Entwicklungsprozess genutzt werden. Neu erfunden ist das, was er zusammenstellt nicht.

5.3.2. Hybrid

Wie eingangs erwähnt, ist davon auszugehen, dass sich mehrheitlich Hybridorganisationen entwickeln werden (ich habe darüber keine Studien gefunden, auf ausgedehnten Internetrecherchen aber den Eindruck gewonnen, dass das die aktuell gängige Haltung ist) . Man spricht bereits davon, dass hybrides Arbeiten erfolgsversprechender ist als sich einem Modell zu verschreiben, dies wohl, nachdem viele Large Scale Transitionen schiefgelaufen sind. In diesem Zusammenhang hört man den Begriff *Ambidextrie* – Beidhändigkeit. Organisationen, die agil und herkömmlich gleichermaßen geschickt agieren, gelten, basierend auf dem heutigen Erfahrungsstand, offenbar als besser gerüstet.

Ein interessantes Modell, wie Agilität organisatorisch verankert werden könnte, die *agile Aufbauorganisation*, schlägt die Management-Beratungs-Firma CO Improve vor²⁷. Ihr Modell ist aus der Perspektive der Führung zu sehen, es unterscheidet vier zentrale Führungsdimensionen.:

²⁷ <https://www.co-improve.com/agile-transformation/agilitaet-organisatorisch-verankern.html>

- Produktverantwortung
- Leistungsverantwortung
- Technologieverantwortung
- Disziplinarverantwortung

Die vier Dimensionen werden klar voneinander getrennt, jede Dimension hat eine Führungskraft, die nach den Regeln des agilen Arbeitens führt. Um (analog zu den *Silos* in herkömmlichen Organisationen) eine Inselbildung zu vermeiden (jedes Team richtet ja den Fokus auf das eigene Produktvorhaben), werden sogenannte *COPs* (*Communities of Practice*, auch *Chapters* genannt) eingerichtet: Vernetzungs- und Austauschgefäße von Mitgliedern verschiedener Scrum-Teams, eine Art übergeordnete «Bereichs-Intervision».

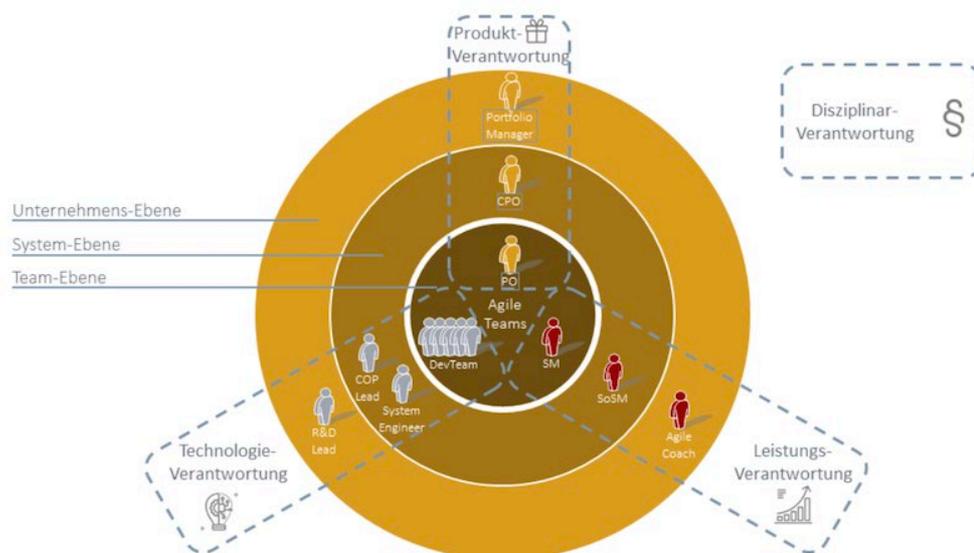


Abb. 7 Agilität organisatorisch verankern (www.co-improve.com)

Dass hier aus der Perspektive der Führung gestaltet wird, gefällt mir besonders gut, einerseits, weil die Frage «wer führt denn eigentlich wen?» in agilen/hybriden Organisationen sehr berechtigt und zentral ist, andererseits weil das Thema Führung unweigerlich näher an den Menschen geht. Welche Anforderungen aus meiner Sicht an die Führung gestellt werden habe ich bereits in Kap. 5.1. ausgeführt.

5.3.3. Schnittstellen

Schnittstellen, Berührungspunkte von agil und herkömmlich arbeitenden Teams sind besonders anfällig für Konflikte und für die Verwässerung von implementierten Modellen. Es ist leicht vorstellbar, wie hüben über die «agilen von drüben» und

drüben über die «altbackenen von hüben» gestänkert wird, die Art der Zusammenarbeit in den Teams differiert in einem Masse, dass die Schnittstellen unbedingt eine erhöhte Aufmerksamkeit brauchen.

Dies ist einerseits ein Führungsthema: Führungskräfte sind gefordert, ihre Rolle neu zu verstehen und zu gestalten (vgl. Kap. 5.1.). Andererseits ist es ein Thema des Managements: Voraussetzung, dass einzelne, «anders» funktionierende Teams einer Organisation geschätzt und genutzt werden ist, dass das Topmanagement die Entscheidung «hybrid zu sein» bewusst und reflektiert trifft, und – auch wenn die Initiative bottom up aus den Teams kam – top-down vertritt, bekanntmacht und Raum und Zeit für alles was mit der Hybridität verbunden auftaucht zur Verfügung stellt. Dies wäre zum Beispiel mit Petzolds Konzept des *Reflexiven Managements* gut vorgespart.

Petzold definiert Reflexives Management, wenn praktizierte *philosophy*²⁸, wie folgt: «die durch Konsens institutionalisierte Reflexion der zentralen Steuerungsfunktionen des Systems durch das System selbst in einem strukturell geregelten Diskurs und in rekursiven Prozessen der Beobachtung und der Koreflexivität aller Mitarbeiter des Systems mit dem Ziel seiner Bestandssicherung und der Optimierung seiner Produktivität, Kultur und seiner klimatischen Qualität» (Petzold H.G., 2007a, S.190)

Diese Definition eröffnet – im Zeitraffer dargestellt – den Raum für Bottom-up-Einflüsse, für non-lineare Prozesse, Konfluxphänomene, für ko-kreative Synergie der Kräfte und für institutionalisierte Diskurse. Das Management wird gleichsam entlastet: befreit von der linearen Top-Down-Orientierung wird die systemische Perspektive möglich, es «geschieht» Mehrperspektivität, eine Weitung.

Reflexives Management ist eine differenzierende und integrierende *philosophy* der Ko-Reflexion, es ist ein *diskursives* Managementsystem, geprägt von Ko-responzenzprozessen. Es verlangt und schafft Transparenz, Kooperation, Verantwortungsbereitschaft und fördert Verantwortungsfähigkeit. «Im reflexiven Management kommt es beständig zu multiplen, rekursiven Prozessen» (Petzold H.G., 2007a, S. 253), Vernetzung, die durch Synergien Kreativität und Innovation fördert.

Wenig überraschend, dass dies, mindestens teilweise, die gleichen Qualitäten sind, die auch in der Zusammenarbeit in *Scrum Teams*, also, verglichen mit dem Top-Management, auf der Mikro-Ebene für Gelingen und Erfolg wesentlich sind²⁹.

«Businesspeople and developers must work together daily throughout the project.» (Agile Manifesto, 12 Principles, Kap. 3.2.2., diese Arbeit)

²⁸ Zum Begriff der *philosophy* wie ihn Petzold verwendet vgl. Polylog S 246

²⁹ Vgl. dazu Kap. 3

6. In Kontakt mit «agilen Menschen» – die SAL Unconference (ein Erfahrungsbericht)

Dem Team des kleinen Vereins *SAL Swiss Agile Leaders* wurde im Gespräch mit vielen Kollegen und Kolleginnen über viele Jahre hinweg klar, dass das was an Konferenzen und Tagungen am meisten geschätzt wird das Informelle ist: Austausch über Projekte, über Vorgehensweisen, X über seine Erfahrungen mit A fragen, Z eine Info zu B abhuchen, Y vorstellen, bei M nachfragen, etc., beim Mittagessen, beim Kaffee, in der Pause – die Vorträge und Workshops hingegen kann man auch mal schwänzen. Also beschlossen sie, an ihrer Konferenz, die eben eine *unconference* sein soll, abgesehen von einer kurzen Key Note, nur das «Informelle» zu pflegen.



Abb. 8 Programm der Unconference 21

Was daraus entstand, war ein Tag, der nach den Regeln des Open Space gestaltet wird. Einerseits gibt es Raum sich zu vernetzen (2021 war das eine Wand voller Informationen und Vernetzungen, die die Teilnehmenden im Lauf des Tages gestalteten), andererseits wird als erstes am Morgen ein Programm mit 60-Minuten-Slots erstellt: wer ein Thema, eine Frage, einen Input hat, schreibt es auf einen grossen Post-It Zettel, liest es kurz vor und sucht sich einen Zeitslot in einem der zur Verfügung stehenden Räume aus.

Danach ist alles offen: man geht in die Räume, zu den Themen, die einen interessieren, tauscht sich aus, diskutiert mit oder hört einfach nur zu. Vielleicht trifft man sich zwischendurch im Foyer, oder man wechselt (das ist im open space offiziell akzeptiert) von einer Kleingruppe in die andere. In den Gruppen waren zwischen 5 und 12 Personen am Diskutieren, interessanterweise hielt sich die Zahl derer, die etwas erfahren wollten, mit der Zahl derer, die Information/Erfahrung zu einem Thema zu bieten hatten, ungefähr die Balance.



Etwas was ich persönlich definitiv nicht kann, ist mich in der Situation von Konferenzen und Tagungen locker in der Menge bewegen, Leute ansprechen, Smalltalken, Visitenkarten austauschen... ich bin kurz gesagt eine lausige Netzwerkerin. An der *Unconference 2021* wurde ich innert wenigen Minuten beim Willkommenskaffe von verschiedenen Menschen

angesprochen, kam ins Gespräch, wusste bereits Namen, Jobs etc. Und auch als «Freak» in der Teilnehmerschar (nicht IT, zwar certified ScrumMaster, aber nicht als solche tätig, als Beraterin tätig, mit therapeutischem Hintergrund), wurde ich sehr rasch in die Diskussionen integriert. Auch in den nachfolgenden Kleingruppen-Diskussionen erlebte ich einen sehr reifen und freundlichen Diskussions- und Kommunikationsstil, der von gegenseitigem Interesse geprägt war und von der Idee, dass man immer noch voneinander lernen kann. Ich habe z.B. im Gesundheitswesen kaum je fachlichen Austausch in so respektvoller, wertschätzender Atmosphäre erlebt auch nicht in der privilegierten Privat-Psychiatrie. Und ich bekam den Eindruck, dass dies ein Kontext ist, in dem wirkliche Ko-respondenz gepflegt wird.

Es waren Menschen, die sich Cross-Funktionalität, Interprofessionalität gewöhnt sind, die einen weiten Horizont haben und sich als Lernende verstehen.

Das hat mich nachhaltig beeindruckt, die propagierten Werte scheinen in der agilen Szene viel mehr wert zu sein als das Papier, auf das sie gedruckt sind. Möglicherweise auch ganz einfach, weil den Menschen bewusst ist, dass es anders schlicht nicht «agil» geht.

7. Fazit

Agile passt in Kontexte in denen kreativ, innovativ (initial) bzw. an Neu- oder Weiterentwicklungen und/oder Veränderung gearbeitet wird. Es passt dann, wenn noch wenig Erfahrungswerte vorhanden sind, experimentiert werden muss. Es passt, wenn viele Stakeholders involviert sind und unter sich potenziell schnell verändernden Rahmenbedingungen interprofessionell gearbeitet werden muss. In Institutionen, die sehr viel enger reguliert sind, können agile Modelle wie Scrum nur in projektartigen Kontexten Verwendung finden (das auf Seite 8, diese Arbeit, erwähnte Angebotsentwicklungsprojekt einer Privatklinik wäre ein Beispiel dafür).

Agile passt nicht in Kontexte von stabilen, überschaubaren Umfeldern, bei denen es darum geht, routinenmässig «etwas in Gang zu halten». Es passt nicht in das «Tagesgeschäft», dies insbesondere bei staatlichen bzw. A-Z durchregulierten Institutionen wie z.B. Gerichte oder Polizei.

Agile ist nicht neu: in vielen Bereichen, immer wenn es um Ko-kreativität, Innovation, Gestaltung geht, wurde schon immer agil gearbeitet. Als ehemalige Jazzmusikerin, -komponistin, ich habe sowohl als Leader als auch als Sidewoman gearbeitet ist mir

eine agile Vorgehensweise sehr vertraut. «Wasserfall»-Organisation würde dem Inhalt zutiefst zuwiderlaufen.

Agile fusst auf Ko-respondenz. Dies ermöglicht mehr Raum für die zentralen Anliegen und die innere Haltung als Organisationsberaterin/Supervisorin im Integrativen Verfahren als herkömmliche Modelle.

Agile ist kein Allheilmittel, aber eine spannende, attraktive, menschenwürdige Alternative zu den herkömmlichen Arbeitsmodellen und eine taugliche Antwort auf die veränderten und sich verändernden externen und internen Anforderungen an gewisse Arbeitswelten.

Agile ermöglicht Lernen, Austausch, Kooperation und gibt kompetenten Menschen Gestaltungs- und Wirkmacht. Oder frei nach Steve Jobs: «Es macht keinen Sinn, kluge Köpfe einzustellen und ihnen dann zu sagen, was sie zu tun haben. Wir stellen kluge Köpfe ein, damit sie uns sagen, was wir tun können».

Agile ist keine Methode, keine Technik und besteht auch nicht aus Tools (wird aber leider oft so verstanden, ich vermute, dass es einmal mehr daran liegt, dass die Idee «ein paar Tools anzuwenden» attraktiver ist, als die Idee, sich grundsätzlich zu verändern). *Agile* ist ein Mindset, eine Art zu denken, zu handeln, sich zu organisieren. Die vielen Bücher mit «agilen Tools» sind m.E. ein heikler Trend, (vergleichbar mit Übungsbüchern für z.B. Bewegungstherapie). Tools zu nutzen oder Übungen abzuspuhlen, ohne das dazugehörige Fundament an Theorien, innerer Haltung, Selbsterfahrung und persönlicher Entwicklung ist selten produktiv – was nicht durch einen inneren Prozess untermauert ist, wird auch im aussen nicht tief greifen können, sondern möglicherweise sogar Schaden anrichten.

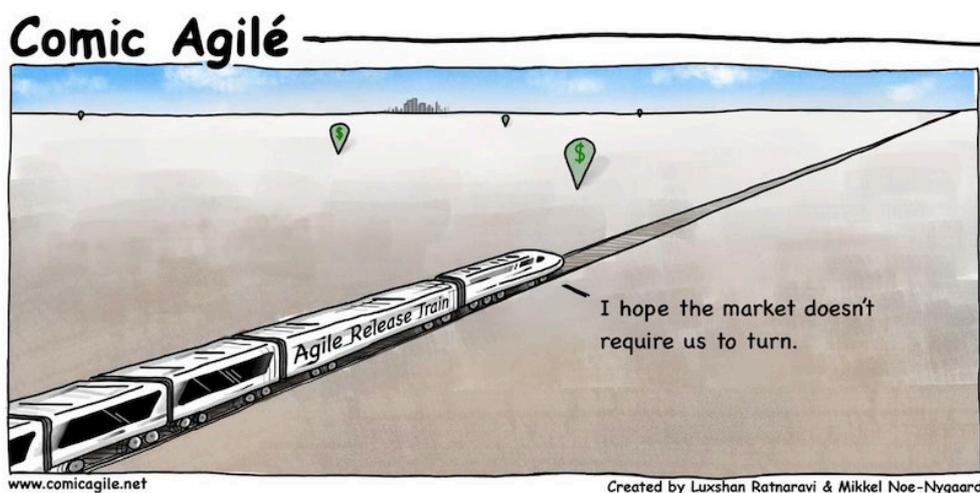
Agile ist spielerisch. Gerade mit den vielen möglichen Übungen und Tools können Mitarbeitende von kompetenten Mitmenschen an «grosse Themen» wie die Reflexion der eigenen Befindlichkeit herangeführt werden, auf Wegen, die ihnen eher vertraut sind, als im Stuhlkreis in einer Befindlichkeitsrunde zu sitzen.

Agile zielt in die richtige Richtung: kooperieren, sich trauen Unfertiges zu zeigen, Prozesskompetenz erweitern, im Austausch sein, offen sprechen dürfen, sich interessieren, voneinander lernen, mitgestalten sind Qualitäten, die bei den jungen und kommenden Generationen gefragt sind. Diese Qualitäten in den Vordergrund zu rücken, macht die Welt der direkt Betroffenen möglicherweise etwas besser. Das mag angesichts der aktuellen Weltlage etwas naiv klingen, als Therapeutin, Beraterin und Supervisorin bin ich aber überzeugt, dass sich positive Veränderung, und sei sie noch so lokal und gering lohnt. Sollte ich diese Überzeugung einmal verlieren, wäre es Zeit den Job zu wechseln.

Agile, bzw. die Qualität mit der *agile* gearbeitet wird ist – wie bei allen Methoden und Verfahren von den Menschen abhängig, die sie praktizieren. Es gibt viele «Opfer»

von schlecht gelaufenen «Hau-Ruck-Transformationen» oder von Vorgesetzten, die meinen, mit den richtigen Tools komme alles gut und ihren Mitarbeitern Offenheit befehlen. Daraus zu folgern, dass Agilität als Arbeitsmodell schlecht sei und den Menschen nur schadet, greift aber definitiv zu kurz. Vielmehr sollten die negativen Beispiele dazu führen, dass umsichtig und solide aus- und weitergebildet wird (Weiterbildung, die den Menschen berührt!), dass Gespräch und Austausch auf allen Ebenen und durch alle Ebenen hindurch gepflegt und dass mit Integrität geführt wird.

Agile lässt sich sehr gut mit der inneren Haltung und den Grundkonzepten des Integrativen Verfahrens verbinden, weil dieses weitergreifende Metareflexionen einzubeziehen sucht.



8. Zusammenfassung/Summary

Zusammenfassung: Agile – Mindset statt Tools

Auseinandersetzung mit einem aktuellen Arbeitsmodell aus Sicht einer im Integrativen Verfahren ausgebildeten Supervisorin/ Organisationsentwicklerin

Anhand des agilen Rahmenwerks «Scrum» werden in der vorliegenden Arbeit die Grundlagen des agilen Arbeitens dargestellt und ihre Implikationen auf Teams, Mitarbeitende sowie ihre Anforderungen an die Führung und das Arbeitsumfeld und damit verbundene Literatur kritisch diskutiert. Es werden Bezüge zu Konzepten (Ko-respondenzmodell, Reflexives Management, Integratives Teamkonzept) des Integrativen Verfahrens hergestellt.

Schlüsselwörter: Integrative Organisationsentwicklung, Team, Reflexives Management, Ko-respondenz, Agilität

Summary: Agile - Mindset instead of Tools

Study of a modern working model from the perspective of a supervisor/organisational developer trained in Integrative Method

Using the agile framework "Scrum", this paper presents the basics of agile working and critically discusses its implications for teams, employees and their demands on leadership and the working environment, as well as related literature. References are made to concepts (Co-responsence Model, Reflexive Management, Integrative Team Concept) of the Integrative Process.

Keywords: Integrative Organisational Development, Team, Reflexive Management, Co-responsence, Agile

9. Quellen und Materialien

9.1. Printmedien

Beck, P.; Gärtner, M.; Mathis, Ch.; Roock, S.; Schliep, A.; Schwaber, K., Sutherland, J: Der Scrum Reader. Lesestoff und Nachschlagewerk für den Start mit Scrum. Zug: Das ScrumTeam; www.dasscrumteam.com (inkl. weitere Kursunterlagen für die Weiterbildung zum Scrum Master

Graf Dürckheim, Graf, K.: Der Alltag als Übung. Vom Weg zur Verwandlung. Bern 1966 Hans Huber, Hogrefe Verlag; 12., unveränderte Auflage 2018; Bern Hogrefe Verlag

Häusling, A; Römer, E.; Zeppenfeld, N. (2019): Praxisbuch Agilität. Tool für Personal- und Organisationsentwicklung. Freiburg Haufe-Lexware GmbH & Co KG, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Koning, Peter (2019): Toolkit für agile Führungskräfte. Selbstorganisierte Teams zum Erfolg führen. D.Punkt Verlag

Koromzay, Tibor (2016). Management und die Liebe. Plädoyer für eine humanistisch geprägte Führung. Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Petzold, H.G. (2007a): Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften (1. Auflage 1998a) 2. erw. Aufl.

Slogar Andreas (2018): Die agile Organisation. München: Carl Hanser Verlag

9.2. Internet

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de>

<https://www.quality.de>

www.atlassian.com

Rini van Solingen: Agile Essentials (und andere Key notes)

<https://rinivansolingen.de/>

<https://www.youtube.com/watch?v=1kDgrKKwicE>

<https://hr-pioneers.com>

<https://www.co-improve.com/agile-transformation/agilitaet-organisatorisch-verankern.html>

<https://synapsenstau.de>

<https://improuv.com/>

<https://swissagileleaders.org/>

Ich nenne hier nur die wichtigsten Internetquellen, die ich in der Arbeit auch zitiere. Es versteht sich, dass die Recherche (das «googeln») sehr viel umfangreicher war.