

Von der agilen Methode zum agilen Team

Vogel Communications Group GmbH & Co. KG

4-5 minutes

Agile Entwicklungsprinzipien spielen in Organisationen eine immer wichtigere Rolle. Agile Methoden sind in der modernen Unternehmensführung hilfreich, aber noch kein Erfolgsgarant. Denn immer hat die Teamdynamik den größeren Hebel. Was ist zu tun, damit AGIL tatsächlich wirken kann?

Organisationen orientieren sich zunehmend an agilen Entwicklungsprinzipien. Methoden wie Kanban, Scrum, Scamban oder Design Thinking werden immer öfter eingesetzt. Sie erlauben es, Teams beweglicher zu machen, damit diese leistungsstärker agieren können. Zum einen ist dies die richtige Antwort auf Aufgabenstellungen, die immer komplexer und Arbeitsumgebungen, die immer volatiler werden. Zum anderen führt das aber auch zu Enttäuschungen, weil diese hippen Methoden kein Allheilmittel sind, um aus nicht oder durchschnittlich performenden Teams Hochleistungsteams zu machen. Sie sind nicht einmal Garantie dafür, dass ein Hochleistungsteam auch weiterhin außerordentlich performt. Das wäre genauso einfach gedacht, wie davon auszugehen, dass modernste Arbeitsmittel und gute Bezahlung schon für die nötige Motivation sorgen.

Menschen siegen über Methoden

Agilität basiert auf den Grundprinzipien der Verantwortlichkeit, der Teaminteraktion, der Zusammenarbeit mit Kunden und der Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen. Entscheidend sind also nicht die Methoden, es sind die Menschen und deren Fähigkeit, in diesem neuen Rahmen zusammenzuarbeiten. Menschen sind soziale Wesen. Wir interagieren und werden dabei unbewusst von Emotionen und Wahrnehmungen berührt, die wiederum unsere Arbeit und das beabsichtigte Ergebnis beeinflussen. Wie erfolgreich agile Methoden sind, hängt eben nicht von der perfekten Anwendung ab, sondern ob die Teamdynamik das unterstützt. Folgende Gefahren lauern:

Missverständnisse und Fehlinterpretationen

Wir Menschen haben die große Gabe zu kommunizieren, also unsere Gedanken differenziert in Worte zu fassen. Gleichzeitig unterliegen wir oft dem Irrglauben, dass man uns verstehen müsse, auch ohne etwas sagen, also dass unsere Sicht- oder Denkweise quasi selbstverständlich sei. Kommunikation dient dem Austausch von Informationen. Nicht immer klappt das. Etwa 80 Prozent der Konflikte beruhen

auf Missverständnissen und Fehlinterpretationen oder auf Informationen, die gar nicht geflossen sind. Ursachen dafür sind unterschiedlicher Wortgebrauch und persönliche Auslegung. Für den einen bedeutet „schnell“ „sofort“, für den anderen „so schnell als es die Vorsicht zulässt“. Hinzu kommen bei internationalen und verteilten Teams Bedeutungsunterschiede bestimmter Wörter in verschiedenen Sprachen oder lokale Umgangsformen. In der deutschen Kultur werden die Dinge eher direkt beim Namen genannt. In vielen anderen Kulturen spielt der Kontext eine wichtige Rolle. Das kann dazu führen, dass jemand Bedenken anmeldet, diese aber auf der anderen Seite nicht gehört werden, weil sie nicht ausdrücklich genug benannt wurden.

Bewerten von Ergebnissen

Je komplexer die Aufgabenstellung, desto diverser sollte das Team aufgestellt sein. Doch unterschiedliche Menschen legen auf unterschiedliche Dinge wert und bewerten auch Ergebnisse unterschiedlich. Der Verkäufer legt mehr Wert auf den niedrigen Preis für den Kunden, der Entwickler will dem Kunden möglichst höchste Qualität bieten. Auch Persönlichkeitsstrukturen variieren: Für den einen zählt nur das Ergebnis, der andere sieht auch die unternommene Anstrengung. Entsprechend unterschiedlich das Feedback aus. Sogar positiv gemeinte Kommentare können negativ aufgenommen werden, weil sie anders ausgedrückt werden, als man es selbst getan hätte.

Gemeinsam Ergebnisse erzielen

Agile Methoden setzen auf Eigenverantwortung und erfordern starke Ichs. Schule und Bewertungssysteme in Unternehmen beurteilen die Einzelleistung stärker als die Gemeinschaftsleistung. Aber agile Teams müssen akzeptieren, dass sie nur miteinander Ergebnisse erzielen können. Gerade wenn sie gegen kurze Sprintziele antreten, kann das zur großen Herausforderung werden.