

Agile Methoden in der Teamentwicklung

Abschlussarbeit von Patricia Nasser
zur Systemischen Coaching Ausbildung (Dezember 2021)

1. Executive Summary

Wann ist ein Team ein Team? Welche Phasen durchläuft eine Gruppe von Menschen, bevor sie sich als Team findet und im besten Fall auch noch autark und selbstorganisiert die gewünschten Ergebnisse abliefert. Wie können Teams phasenübergreifend begleitet, gecoacht und befähigt werden, gemeinsam zu wachsen? Und was passiert, wenn sie durch äußere Einflüsse ständig ihre Grenzen erreichen?

Gerade in der heutigen hochgradig digitalisierten und sich ständig verändernden Welt, stehen Teams vor immer größeren Herausforderungen. Sie müssen ad hoc auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren, sich an die neuen Gegebenheiten anpassen und dürfen darüber hinaus ihre Teamperformance nicht verlieren oder abschwächen.

Das agile Arbeiten mit seinem Wertesystem und Mindest kann bei der Entwicklung von Teams enorm hilfreich sein. Vor allen Dingen in Kombination mit der Schaffung eines grundlegenden Bewusstseins darüber, dass sich Teams in Anlehnung an das Phasenmodell nach Bruce Tuckman in einer von fünf verschiedenen Entwicklungsphasen befinden können, unterstützt das agile Arbeiten den Weg einer Gruppe von Menschen hin zu einem performanten, selbstorganisierten Team. Eine enge Begleitung durch einen Facilitator, zum Beispiel Scrum Master oder Agile Coach, ist äußerst ratsam. Teams sollen sich nicht sowohl mit der Produkt- als auch mit der Teamentwicklung vollkommen allein auf weiter Flur sehen. Sie sollen gut gewappnet, stark und gemeinschaftlich unvorhersehbaren Ereignisse, Konflikten und Herausforderungen gegenübersehen.

Inhalt

1. Executive Summary	2
2. Einleitung.....	5
3. Einführung in die Welt der Agilität.....	5
4. Das Agile Manifest – Werte und Prinzipien des agilen Arbeitens.....	7
5. Die fünf Teamphasen nach Bruce Tuckman.....	8
6. Mögliche phasenübergreifende agile Methoden zur Förderung der Teamentwicklung	11
Check-Ins / Check-Outs	11
Scrum Boards.....	12
Daily Scrum / Daily Stand-up Meeting	13
Retrospektive	13
7. Fazit	15
8. Literaturverzeichnis / Quellenverzeichnis.....	16

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Plan vs. Reality – Quelle: Eigene Darstellung.....	6
Abbildung 1: Die fünf Teamphasen nach Bruce Tuckman – Quelle: Eigene Darstellung.....	9
Abbildung 2: Das Scrum Board – Quelle: Eigene Darstellung	13
Abbildung 3: Starfish einer Retro – Quelle: Eigene Darstellung.....	14

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: VUCA.....	5
Tabelle 2: Die vier agilen Werte (Pritzl, 2020).....	7
Tabelle 3: Die 12 Prinzipien des Agilen Manifests (Pritzl, 2020)	8

2. Einleitung

*„Talent gewinnt Spiele, aber Teamwork und Intelligenz gewinnen Meisterschaften.“
(Michael Jordan)*

Eine Gruppe von Menschen mit vollkommen unterschiedlichen Charakterzügen, Wertevorstellungen, Empathiefähigkeit und Konfliktlösungspotential kommt zusammen und arbeitet gemeinsam an einem Ziel – das Ganze geschieht entweder nach dem Motto „Toll Endlich **Alle Miteinander**“, oder „Toll **Ein Anderer Macht**“ (GPM, 2019: 738). Die Teamentwicklung ist ein wichtiger Schritt, um gemeinsam in den Flow zu kommen, selbstorganisiert und autark dieses Ziel zu erreichen.

Gegenstand dieser Abschlussarbeit ist die agile Teamentwicklung und wie der gezielte Einsatz agiler Methoden diese Entwicklung in den unterschiedlichen Teamphasen unterstützend begleiten und befähigen kann. Dabei stehen die Teamphasen nach Tuckman im Fokus, die gerade im agilen Umfeld starke Bedeutung erlangt haben. Das Bewusstsein, dass alle Teams diese unterschiedlichen Phasen im Laufe der Entwicklung durchleben, erleichtert die Begleitung und die Befähigung von Teams.

Es ist das Ziel dieser Ausarbeitung genau dieses Bewusstsein über die unterschiedlichen Teamentwicklungsphasen zu schulen und einen Auszug agiler Methoden und Tools zu vermitteln, die bei der Unterstützung und Begleitung von Teams erfolgreich einsetzbar sind.

Zunächst dienen Kapitel 3 und 4 der kurzen Einführung in das Thema Agilität. Was bedeutet Agilität, was genau steckt hinter dem mittlerweile so häufig verwendeten Begriff und was sind die agilen Werte und Prinzipien? Als wertvolle Orientierung in der Teamentwicklung werden in Kapitel 5 die Teamphasen nach Bruce Tuckman grundlegend beschrieben, erläutert und mittels praktischer Ideen zur Unterstützung in der jeweiligen Phase untermauert. In Kapitel 6 werden einige Methoden und Meetings aus dem agilen Umfeld geschildert und deren Einsatz näher erörtert. Die Arbeit endet in Kapitel 7 mit einem entsprechenden Fazit.

3. Einführung in die Welt der Agilität

Sind wir nicht alle ein bisschen **VUCA**?

VUCA ist ein Akronym. Es beschreibt die schwierigen Bedingungen, denen Unternehmen in der heutigen hochkomplexen, digitalen und dynamischen Arbeitswelt gegenüberstehen.

Jeder Buchstabe steht für den Anfangsbuchstaben eines Wortes, welcher einem wichtigen begleitenden Zustand bzw. einer Herausforderung entsprechen:

V olatility/Volatilität	Die immer größer werdende Veränderungsgeschwindigkeit unserer Umwelt
U ncertainty/Unsicherheit	Die Unvorhersehbarkeit disruptive Veränderungen und Störungen
C omplexity/Komplexität	Die Herausforderungen in der heutigen Welt werden immer komplexer
A mbiguity/Mehrdeutigkeit	Best Practice Strategien sind kein Garant mehr für gute Entscheidungen

Tabella 1: VUCA

Bisher war und ist es häufig noch in vielen Unternehmen üblich, Teams klassisch, hierarchisch zu führen. Projekte sind meist geprägt von starren Hierarchien, Regeln und Strukturen und entsprechend abzuwickeln. Arbeitet ein Projektteam in einem solch klassisch-hierarchisch

organisierten Projekt, werden zum Beispiel die Anforderungen über Monate hinweg in einem Lastenheft gesammelt und nach und nach in ein Gantt-Chart eingetragen. Steht das Team vor einem unvorhergesehenen Ereignis, wie zum Beispiel der aktuellen Corona Pandemie, wird allen Beteiligten schnell klar, dass ein solches Vorgehen und die damit verbundenen klassischen Methoden wenig Raum für Veränderungen und ad hoc Anpassungen an die neue Situation zulassen. Für zahlreiche Teams & Teammitglieder ist es somit nahezu unmöglich, schnell und flexibel auf die Pandemieereignisse zu reagieren – sie stagnieren oder scheitern.

Wieso ist das so? Die Realität zeigt, dass Teams, welche ein gemeinsames Ziel verfolgen, dies vorzugsweise auf direktem Wege erreichen wollen. Jedoch stehen sie nicht selten unterschiedlichsten Rahmenbedingungen und Umständen gegenüber, die diesen gewünschten direkten Weg erschweren. Wenn Teams nicht in der Lage sind auf diese äußeren Umstände zu reagieren, kommen sie häufig nicht weiter.

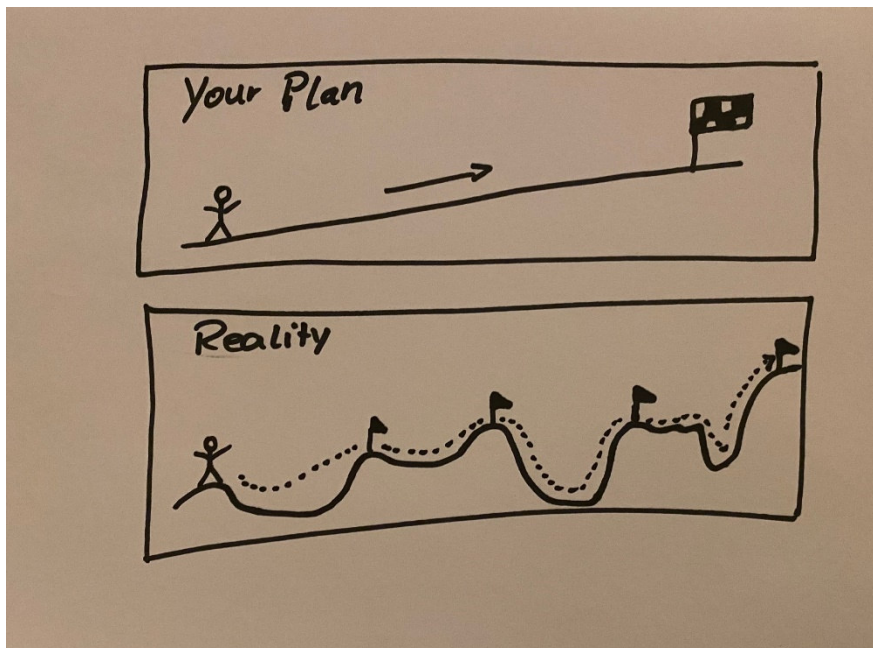


Abbildung 1: Plan vs. Reality – Quelle: Eigene Darstellung

Wie können Teams erfolgreich dabei unterstützt werden, auf genau solche äußeren Umstände entsprechend flexibel zu reagieren? Und wie können Sie ein Bewusstsein für den Erfolg durch das Erreichen kleinerer Zwischenziele erhalten und sich somit stark und autark auf das Gesamt-Produktziel zubewegen? Während sich Unternehmen mit der Beantwortung dieser Frage beschäftigen, stoßen sie bei ihrer Recherche nicht zuletzt auf „Agilität“. Agil zu arbeiten ist hipp und fancy. Jeder macht das doch heutzutage so, oder etwa nicht? Nicht selten wird in einem Unternehmen die Idee geweckt, man müsse doch jetzt auch mal agil arbeiten. Da wird der Projektleiter schnell zum Product Owner, das Projektteam zum Entwicklerteam und die Rolle des Scrum Masters fällt gern weg – die ist doch bestimmt nicht so wichtig und kann eingespart werden.

Doch die Erfahrung zeigt: Es reicht nicht aus, nur agil zu arbeiten. Es ist wichtig, „agil zu sein“, das agile Mindset und das Wertesystem mit den verbundenen Prinzipien zu verinnerlichen und sich Schritt für Schritt in Richtung Agilität zu entwickeln. Ansonsten gilt auch hier – ein großes unvorhergesehenes Ereignis, und das Team wird in die Knie gezwungen, kommt ins Straucheln und scheitert.

4. Das Agile Manifest – Werte und Prinzipien des agilen Arbeitens

„Agile Kontexte basieren auf einem agilen Wertesystem, zu dem eine Feedback-Kultur, Lernen aus Fehlern und hohe Transparenz gehören“ (Sieroux, Rook, Wolf, 2020: 35).

Ein wichtiger, erster Schritt ist das Bewusstsein darüber, dass agiles Arbeiten gelebt werden muss. Dahinter steckt ein Wertesystem; das Mitarbeiter leben und Leader sogar aktiv **vor**leben müssen. Gepaart ist es mit einer großen Portion Authentizität, frei nach dem Motto „Sagen, was man denkt. Tun, was man sagt“ (Sieroux, Rook, Wolf, 2020: 35).

Das Agile Manifest als gemeinsame Basis der agilen Methoden vereint genau dieses agile Wertesystem. Es wurde 2001 unter anderem von Kent Beck, Ken Schwaber, Jeff Sutherland und Alistair Cockburn unter dem Namen „Manifesto for Agile Software Development“ entwickelt. Es beinhaltet vier Kernaussagen (Werte) und 12 Prinzipien, die sich über die Jahre entwickeln haben.

Die folgenden vier Kernaussagen liegen dem Agilen Manifest zugrunde:

Original	Übersetzung
Individuals and interactions over processes and tools	Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen
Working software over comprehensive documentation	Funktionierende Software steht über umfassender Dokumentation
Customer collaboration over contract negotiation	Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung
Responding to change over following a plan	Eingehen auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans

Tabelle 2: Die vier agilen Werte (Pritzl, 2020)

Im weiteren Verlauf des Agilen Manifests werden die oben genannten Kernaussagen in 12 Prinzipien genauer ausgeführt.

	Original	Übersetzung
1.	Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.	Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Lieferung von wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2.	Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.	Anforderungsänderungen sind auch spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse machen Veränderungen für den Wettbewerbsvorteil des Kunden nutzbar.
3	Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.	Liefern Sie regelmäßig, alle paar Wochen bis alle paar Monate, funktionierende Software, wobei ein kürzerer Zeitrahmen bevorzugt wird.
4.	Business people and developers must work together daily throughout the project.	Geschäftsleute (Fachleute) und Entwickler müssen während des gesamten Projekts täglich zusammenarbeiten.
5.	Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.	Bauen Sie Projekte um motivierte Einzelpersonen herum auf. Geben Sie ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie brauchen, und vertrauen Sie darauf, dass sie die Arbeit erledigen werden.

	Original	Übersetzung
6.	The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.	Die effizienteste und effektivste Methode der Vermittlung von Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams ist ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7.	Working software is the primary measure of progress.	Funktionierende Software ist der primäre Maßstab für den Fortschritt.
8.	Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.	Agile Prozesse fördern die nachhaltige Entwicklung. Die Sponsoren, Entwickler und Benutzer sollten in der Lage sein, auf unbestimmte Zeit ein konstantes Tempo beizubehalten.
9.	Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.	Kontinuierliche Aufmerksamkeit für technische Exzellenz und gutes Design erhöht die Agilität.
10.	Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential.	Einfachheit - die Kunst, die Menge nicht-geplanter Arbeit zu maximieren - ist essenziell.
11.	The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.	Die besten Architekturen, Anforderungen und Designs gehen aus sich selbst organisierenden Teams hervor.
12.	At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.	In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team darüber, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Tabella 3: Die 12 Prinzipien des Agilen Manifests (Pritzl, 2020)

Diese 12 Prinzipien machen deutlich, dass die Anfänge des agilen Arbeitens von einer Ablehnung traditionellen Projektmanagements (mit intensiver Planung, Überwachung und Steuerung) geprägt waren.

Es ist jedoch essentiell, nicht nur diese Werte und Prinzipien im Team zu etablieren und somit die Entwicklung eines agilen Mindsets zu fördern. Auch das eigene Wertesystem ist gemeinsam im Team zu entwickeln und festzulegen, auf welches sich schließlich alle Teammitglieder committen.

5. Die fünf Teamphasen nach Bruce Tuckman

Doch wie gelingt es nun, das agile Wertesystem und Mindset in einem Team (neu) zu verankern und die Transformation positiv zu begleiten? Gezielte Trainings in agilen Grundlagen oder Frameworks, wie zum Beispiel Scrum oder Kanban, können die Transition von Teams hin zu agilem Arbeiten unterstützen. Es empfiehlt sich in diesem Zusammenhang, nicht alle Strukturen auf einmal umzustellen. Vielmehr benötigen Teams tatsächlich einen gewissen Zeitraum, um sich an die neue Arbeitsweise zu gewöhnen.

Bruce Tuckman hat die Transformation von Teams nachhaltig und fundamental untersucht. 1977 entwickelte er auf Basis seiner Untersuchungen das 4 bzw. (später) 5 Phasen-Model. Die einzelnen Transformationsschritte lauten wie folgt:

1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. Performing
5. Adjourning (nachträglich 1977 hinzugefügt) (GPM, 2019: 747ff)

Egal, ob es sich um ein Team handelt, das in der Zusammensetzung unverändert geblieben ist, sich aber hin zu einer agilen Arbeitsweise entwickeln soll, oder ob es ein neu zusammengestelltes Team ist, Teams durchlaufen die gleichen Entwicklungsphasen. In der Umsetzung erleben alle Teammitglieder diese Phasen mit unterschiedlicher Intensität und Dauer. Das Bewusstsein über die Teamphasen nach Tuckman ist essentiell. Neben der Tatsache, dass dadurch die Teamentwicklung unterstützt wird, spielen bestimmte Aspekte im Zuge der Teamentwicklung eine besondere Rolle. Durch das Bewusstsein lassen sich Faktoren identifizieren, welche besonders kritisch sein können und die Entwicklung ansonsten erheblich erschweren oder gar verhindern.

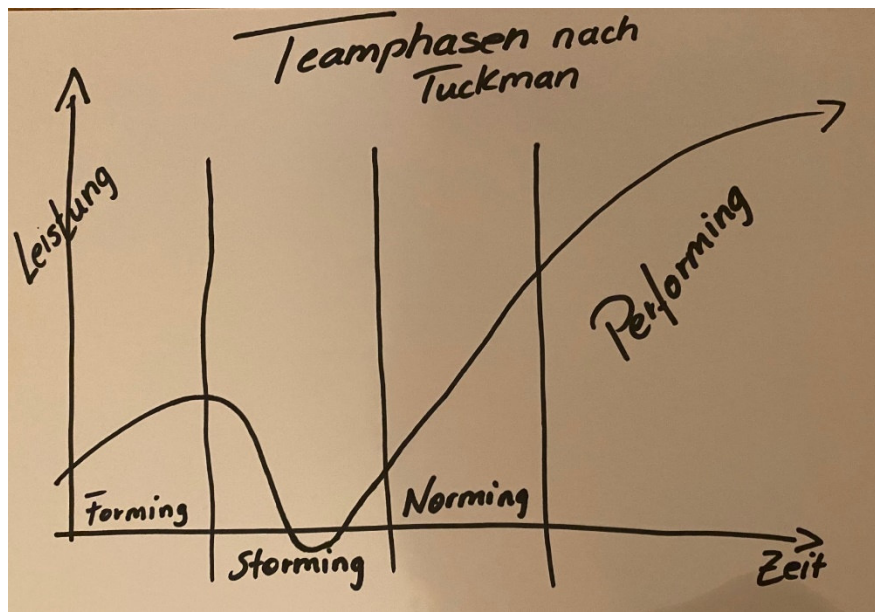


Abbildung 2: Die fünf Teamphasen nach Bruce Tuckman – Quelle: Eigene Darstellung

Ist sich das Team der verschiedenen Phasen bewusst und kann sich daran orientieren, verfügt es über eine besondere Sensibilität. Die Mitglieder zeigen eine höhere Akzeptanz in Bezug auf Konflikte, Diskussionen und Meinungsverschiedenheiten. Diese gehören zur turbulenten Übergangsphase und sind somit schlichtweg normal.

Gerade in der agilen Arbeit wird das Phasenmodell nach Tuckman häufig verwendet, denn durch den gezielten Einsatz einiger agiler Methoden, werden Teams schneller und effizienter zur gewünschten Performing-Phase (Phase 4) begleitet und befähigt. Sie durchlaufen die vorhergehenden Phasen mit all ihren Herausforderungen stark und sicher.

Das Phasenmodell ist ein flexibles Modell. Menschen verhalten sich nicht linear. Menschen sind komplex und entwickeln sich häufig nicht unbedingt geradlinig und zielgerichtet, sondern auch seitwärts oder rückwärts. Dies ist durchaus normal, geradezu „menschlich“.

Aus diesem Grund wird in zahlreichen Teamentwicklungsprozessen gern ein Scrum Master oder ein Agiler Coach (im weiteren Verlauf dieser Arbeit nur noch zusammenfassend „Facilitator“ genannt) zu Rate gezogen, der das Team begleitet und die Rahmenbedingungen in den verschiedenen Phasen gestaltet. Mittels bewährter agiler Methoden und Techniken kann so professionell und gezielt auf die Bedürfnisse der Teammitglieder in jeder Phase eingegangen werden. Schließlich soll das Team langfristig empowert werden, um selbstorganisiert und autark zu arbeiten.

Zur Verdeutlichung der verschiedenen Phasen entlang des Modells nach Tuckman, werden diese im weiteren Verlauf dargestellt:

Forming: In dieser ersten „Findungsphase“, kommen die Teammitglieder an, sind in der Regel voller Vorfreude und finden sich in der Gruppe zurecht. Wichtig ist es in dieser Phase, die Rollen und Verantwortlichkeiten festzulegen. Dies kann durch verschiedene Methoden vom Facilitator unterstützt werden, zum Beispiel mit Hilfe des agilen Rollen-Mappings/Agile Role Mapping. Dies ist ein Vorgehen, welches verschiedene Werkzeuge und Methoden enthält und mit denen Rollen vorzugsweise im Workshop-Umfeld entwickelt werden. Jedes Teammitglied beschreibt im ersten Schritt kurz seine eigene Rolle. Im zweiten Schritt wird diese dann gemeinsam in der Gruppe mit einer stärkeren Detailtiefe weiter ausgearbeitet.

Der Facilitator bzw. Workshop-Moderator begleitet den Vorgang eng und lenkt durch spezielle Fragetechniken. Beispielhaft lässt er die Mitglieder bewerten:

„Welche Aufgaben habe ich?

Was darf ich eigenständig entscheiden?

In welche Prozesse bin ich einzubinden?

Was muss ich wissen, damit ich die Rolle gut ausführen kann?“ (Tißen, Schlungs, Dinslage: 2021)

Storming: In der zweiten, eher turbulenten Phase des Tuckman Modells geht es um die Konkurrenz unter den Teammitgliedern. Oft treten bei zwischenmenschlichen Themen Konflikte und Meinungsverschiedenheiten auf, manchmal sind sie geradezu unvermeidbar. Psychologische Sicherheit, d. h. die Sicherheit, auch negative Themen im Team anzusprechen zu dürfen und das Gefühl durch die Phase aktiv begleitet, bzw. durch einen Facilitator gecoacht zu werden, ist besonders wichtig. Nur so kann das Team Vertrauen fassen, sich öffnen und Konflikte lösen (GPM, 2019: 748). Insbesondere aber nicht ausschließlich nur in dieser Phase gewinnt das agile Meeting Retrospektive noch stärker an Bedeutung und wird daher als eines der ausgewählten agilen Methoden und Tools in Kapitel 6 noch eingehend beschreiben und erläutern.

Norming: Im Norming liegt der Fokus auf den Stärken und Gemeinsamkeiten der Teammitglieder. In dieser dritten Phase werden gemeinsame Spielregeln festgelegt. Das Team beginnt mit der Entwicklung einer gemeinsamen Identität, eines tatsächlichen Wir-Gefühls. Bewusst starten die Teammitglieder, Probleme zu lösen und eine gewisse Harmonie in der Gruppe zu erzeugen. (GPM, 2019: 749) Gemeinsame Werte und Prinzipien als Grundlage der Teamarbeit festzulegen, ist ein wichtiger, nicht zu unterschätzender Schritt in dieser Phase. Eine hervorragende Orientierung gibt das in Kapitel 4 beschriebene Agile Manifest. Jedoch ist es unerlässlich, dass der Facilitator die eigene Basis für eine Zusammenarbeit mit dem Team erarbeitet und somit die eigenen Werte und Prinzipien, auf die sich das gesamte Team committet, niedergeschrieben werden. Gezielte durchaus auch systemische Fragetechniken gestellt durch den Facilitator, wie zum Beispiel die Skalierungs- oder Wunderfrage in Kombination mit Visionsarbeit, helfen hier dem Team, sich das eigene Verhalten bewusst zu machen. Sie reflektieren so, welche Werte jedem in der Zusammenarbeit wichtig sind. (Tißen, Schlungs, Dinslage: 2021)

Performing: In der Performing-Phase ist das Team in seiner Höchstphase. Es arbeitet selbstorganisiert, liefert Ergebnisse und verbessert sich stetig. Die Zusammenarbeit wird kontinuierlich reflektiert und angepasst. Das Team agiert als Einheit. Anhand verschiedenster Tools und Methoden kann sich das Team weiter verbessern und seine Leistungsfähigkeit erhöhen. Beispielhaft sei an dieser Stelle das Management Framework OKR (Objective Key Results) erwähnt. Es ist eine Methode zur Steigerung der Leistungsfähigkeit innerhalb eines Teams und setzt sich zusammen aus Zielen (Objectives) und Erfolgstreibern (Key Results), die in einem festgesetzten Zeitrahmen durch eine fortlaufende Prozessschleife „Learning Loop“, die Ziele von Unternehmen und Mitarbeitern verbinden und auswerten. (Albertini, 2021:153)

Adjourning (hinzugefügt 1977): Die Trennungsphase - das Team öffnet sich neuen Themen und verabschiedet sich voneinander. Diese Phase wurde nachträglich hinzugefügt und ergänzt die ursprünglichen vier Phasen des Modells. Die Teammitglieder verhalten sich vollkommen unterschiedlich. Erfolge werden gefeiert, Sorgen und Zukunftsängste offenbart und Gemeinschaft im Team gesucht. Alles ist möglich und soll gesehen zu werden, um einen wertschätzenden Abschluss der Teamarbeit und einen Neustart in verschiedenen Richtungen zu ermöglichen. (GPM, 2019: 749)

6. Mögliche phasenübergreifende agile Methoden zur Förderung der Teamentwicklung

Ein Team soll nun in kleinen Schritten ein gemeinsames Verständnis für das agile Mindset und Wertesystem erlangen, in das agile Arbeiten eintauchen und sich gleichzeitig hin zu einem selbstbestimmten und autarken Verbund entwickeln. Um dies zu erreichen, nutzt der Facilitator seine weitreichende Coaching Erfahrung, insbesondere über verschiedenste Methoden und Tool-Kenntnisse im agilen Kontext.

Doch Vorsicht ist hier geboten: Alle Mühen und Strategien, alle Methoden und Tools, werden nicht den gewünschten Effekt erzielen, wenn am Ende die Strukturen der bisherigen klassischen, hierarchischen Teamkultur wieder Oberhand gewinnen. Ein hohes Maß an (Selbst-)Reflektion, Fokus, Selbstverpflichtung, Empathie, Vertrauen, Respekt, Offenheit und Mut ist notwendig, um diese Schritte im Team zu gehen. Die folgenden ausgewählten Methoden dienen vorzugsweise als erste agile Ansätze, um mit Hilfe eines Facilitators, in jeder Teamphase zu einer starken Entwicklung beizutragen:

- Check-Ins / Check-Outs
- Scrum Board
- Daily Scrum
- Retrospektive

Check-Ins / Check-Outs

Check-Ins / Check-Outs sind eine recht simple Methode, um sicherzustellen, dass alle Teammitglieder mental im Meeting ankommen. Sie sollen vergangene Themen hinter sich lassen, Präsenz zeigen und sich voll und ganz auf das anstehende Meeting einlassen können. Es gibt zahllose Möglichkeiten für Check-Ins und Check-Outs. Die folgenden Methoden stehen stellvertretend für eine breit gefächerte Auswahl:

- **„Three # about me or about my day“**
Hier sind die Teammitglieder eingeladen, ihren Kolleg*innen drei Hashtags über sich selbst (privat oder beruflich) oder über ihren Tag zu verraten. Das schafft Nähe und Vertrauen, da die Teilnehmer mehr über ihre Kollegen erfahren und die oberflächliche kollegiale Ebene verlassen.
- **Daresay.io**
Ein online Tool, perfekt für ein Team, das sich schon länger kennt, aber fit in der englischen Sprache sind. Check-In Fragen werden zufällig vom Tool ausgewählt Sie gehen mehr in die Tiefe und erzeugen aufgrund ihrer Außergewöhnlichkeit den einen oder anderen Lacher. Solche Fragen könnten zum Beispiel sein: „If you could only eat one food for the rest of your life, what would it be?“ oder „If you could choose an imaginary friend, what would you choose and why?“ Link: <https://checkin.daresay.io/>

- **Mood Smileys**
Wohl eine der simpelsten Methoden. Mittels drei Smileys 😊 😐 😞 wird die Stimmung des Teams abgefragt. Diese Methode kann sowohl als Check-In sowie Check-Out verwendet werden.
- **Retro Meme oder Gif**
Zum Beispiel über die Webseite <https://giphy.com/> können die Teammitglieder Gifs auswählen und somit ihre Stimmung deutlich machen, wie sie das Meeting fanden und mit welchem Gefühl sie dieses jetzt verlassen. Der Scrum Master gibt den Teilnehmern ein bis zwei Minuten Zeit, um ein Gif oder Meme auszuwählen. Danach hat jedes Teammitglied Zeit, kurz sein Gif/Meme vorzustellen. Dies lockert die Stimmung zum Ende des Meetings gezielt auf, so dass die Teilnehmer das Meeting mit einem guten Gefühl verlassen.
- **Retro Barometer**
Der Facilitator klebt eine Skala an die Wand oder erstellt diese auf einem virtuellen Whiteboard, z. B. Mural, Klaxoon oder Miro. Diese Skala kann sowohl aus Smileys als auch aus Zahlen bestehen. Jeder Teilnehmer kann nun entweder im Präsenzkontext die Post-Its direkt auf die Skala kleben oder ein virtuelles Post-It auf dem Whiteboard hinzufügen.

Scrum Boards

Ein Scrum Board, häufig auch Scrum Aufgabentafel genannt, ist eine hervorragende Methode, um den aktuellen Stand der Aufgaben, die sich in einem Sprint befinden, anzuzeigen. Für den Zeitraum des Sprints werden die Teammitglieder übersichtlich über den Status der Aufgaben informiert. Welche Aufgaben sind noch offen (To-Do)? Welche befinden sich im aktuellen Sprint (Doing) und welche sind bereits abgeschlossen (Done)? Das Ziel ist die genaue Übersicht. Alle für den Sprint priorisierten Aufgaben finden sich am Ende in der letzten Spalte.

Darüber hinaus bietet ein Scrum Board aber noch weitere zusätzliche Informationen, die dem Facilitator in seiner Rolle als Coach dienen. Diese können unter anderem sein:

- Wie verläuft die Zusammenarbeit innerhalb des Teams?
- Arbeitet das Team an den richtigen Aufgaben?
- Gibt es evtl. Herausforderungen für das Team? (van der Wardt: 2021)

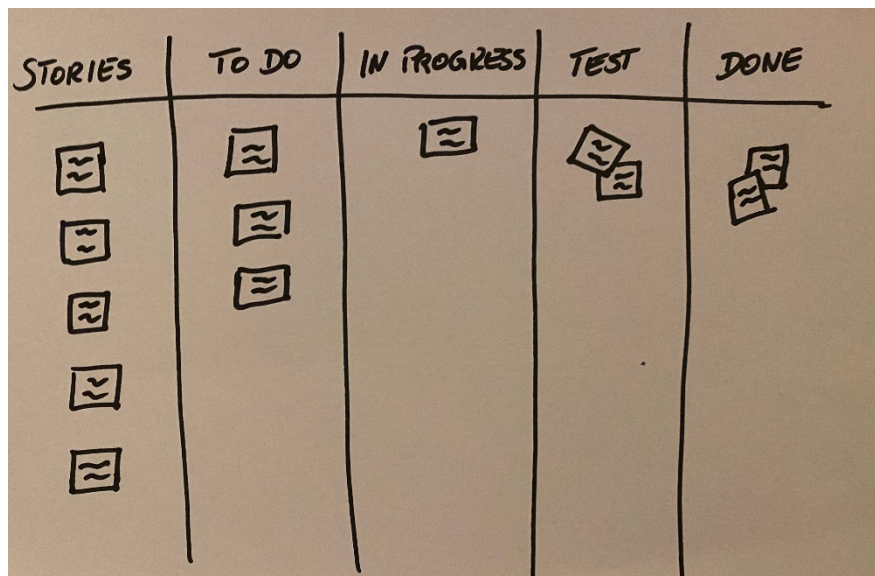


Abbildung 3: Das Scrum Board – Quelle: Eigene Darstellung

Daily Scrum / Daily Stand-up Meeting

Ein Meeting für das Entwicklungsteam, das jeden Arbeitstag zur selben Uhrzeit und am selben Ort stattfindet – in der Regel nicht länger als 15 Minuten. Ziel ist es, einen Plan für die nächsten 24 Stunden zu entwickeln. Im Hinblick darauf sind folgende Fragen zu beantworten:

- Was habe ich seit dem letzten Daily in Bezug auf das Sprintergebnis gemacht?
- Was mache ich heute?
- Erwarte ich irgendwelche Hindernisse und benötige ich Unterstützung?

Verantwortlich für die Durchführung ist das gesamte Team bzw. immer abwechselnd ein Teammitglied, welches das Meeting moderiert und die Rolle des Time-Keepers einnimmt.

Die Vorteile sind, dass die Kommunikation im Team verbessert wird. Hindernisse lassen sich klar und schneller identifizieren. Man kann die Hindernisse aus dem Weg räumen. Die Fortschritte in Bezug auf das Sprint Ziel werden für das gesamte Team transparent. Impediments, sog. Hindernisse, die dem Erfolg des Sprintergebnisses im Wege stehen können, und ein Unterstützungsbedarf einzelner Teammitglieder, werden schneller sichtbar und können direkt gelöst werden.

Retrospektive

Die Retrospektive ist eines der wichtigsten Meetings im agilen Kontext. Sie ist ein hilfreiches Tool insbesondere in der oben beschriebenen Storming-Phase des Teamphasenmodells, aber auch in allen anderen Phasen. Die Retrospektive ist bestens geeignet für die ersten Schritte eines neuen oder bisher klassisch-hierarchisch orientierten Teams im agilen Umfeld. Hier geht es eindeutig um die Zusammenarbeit im Team und nicht um das Produkt oder den Prozess.

Wie verläuft die Zusammenarbeit im Team? Welche Verbesserungen kann das Team mit in den nächsten Sprint nehmen? In einem Zeitfenster von maximal drei Stunden, geht das Team mit vollem Fokus auf die Zusammenarbeit im vergangenen Sprint ein.

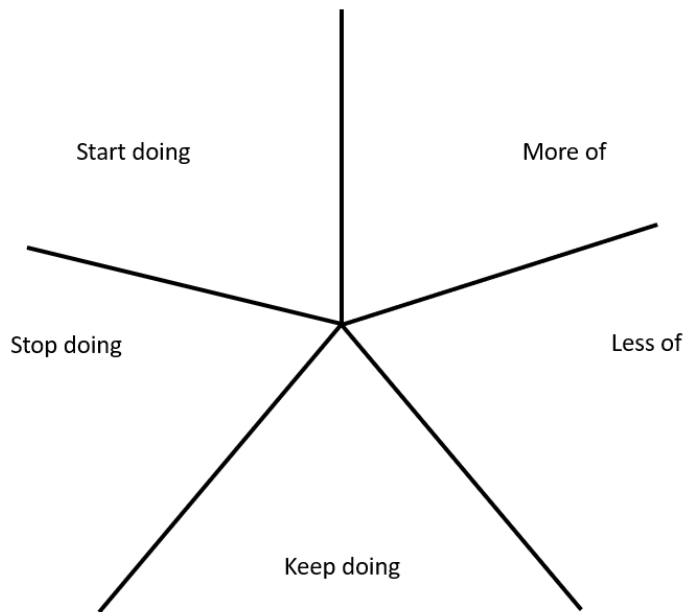


Abbildung 4: Starfish einer Retro – Quelle: Eigene Darstellung

Während der fünf Phasen einer Retrospektive werden Herausforderungen und Verbesserungspotentiale mittels gezielter Reflexion im Team formuliert.

- Check-In
- Themen sammeln / Clustern
- Priorisieren
- Maßnahmen vereinbaren
- Checkout

Die Teammitglieder sammeln mit Hilfe von Post-Its (real oder digital) ihre Ideen und Anmerkungen zu den Bereichen „More of, Less of, Keep doing, Stop doing und Start doing“. Ist jedes Teammitglied fertig, clustert der Facilitator die einzelnen Punkte und schaut gemeinsam mit dem Team, welche Themen besonders wichtig sind. Für die wichtigsten Themen werden Maßnahmen abgeleitet und im nächsten Sprint umgesetzt. Das gesamte Team committet sich darauf, diese auch umzusetzen.

Genau wie im Coachingprozess liegt der Fokus in der Retrospektive auf den Stärken der Teammitglieder den positiven Teamaspekten und darauf Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Wichtig für den Facilitator ist es auch, in Erfahrung zu bringen, wie die Retrospektive für das Team gewesen ist. Im sogenannten Abschluss der Retrospektive wird die Meinung des Teams zur Retro zum Beispiel über die oben erwähnten Mood Smileys abgefragt. (Kooijman: 2021) Langfristig wird so die Zusammenarbeit verbessert und der Entwicklungsprozess im Team erheblich unterstützt.

Es existieren zahlreiche Formen von Retrospektiven. Diese lassen sich auf vielfältige Weise äußerst abwechslungsreich gestalten. Unter <https://retromat.org/en/> sind einige Ideen, Artikel und Anregungen zu finden, die die Planung einer Retro erheblich vereinfachen und unterstützen.

7. Fazit

Mithilfe einer kurzen Einführung in das Thema Agilität und dem damit verbundenen Wertesystem inkl. der agilen Prinzipien erhält der Leser eine grundlegende Vorstellung des Themengebiets. Das Phasenmodell nach Tuckman dient als Orientierungshilfe, um Teams besser zu verstehen und das Verhalten der Teammitglieder nachzuvollziehen. Es veranschaulicht, was Teams in den verschiedenen Phasen benötigen und wie sie sich Schritt für Schritt hin zu einem selbstorganisierten, autarken und performanten Team entwickeln.

Die Darstellung einer Auswahl erfolgsversprechender und praxiserprobter agiler Methoden und Tools, welche phasenübergreifend zur Unterstützung, Befähigung und Begleitung von Teams zielgerichtet einsetzbar sind, rundet diese Abschlussarbeit ab. Es zeigt sich, dass Unternehmen und Teams aus einer großen Auswahl von Methoden und Tools wählen können, um so das Gelingen und die Entwicklung stark zu fördern.

Es ist klar erkennbar, dass das Thema der agilen Teamentwicklung und das Einbinden eines Facilitators als Coach äußerst umfassend ist. Zugleich zeigt sich aber auch wie besonders hilfreich die Begleitung und Befähigung von Teams ist. Menschen sind hoch komplexe Wesen. Sie reagieren nicht immer linear und bringen somit verschiedenste Herausforderungen mit, die eine Änderung der Herangehensweise, der Denkweise, des Wertesystems und des Mindsets bedingen.

Ohne Empathie, ein konkretes Verständnis der eigenen Werte sowie der Teamwerte ist die Entwicklung von Menschen, insbesondere Teams mit seinen verschiedenen Charakteren, in unserer heutigen schnelllebigen Welt nahezu unmöglich. Spätestens beim Eintreffen unvorhergesehener Ereignisse kommen sie ins Straucheln, die Entwicklung wäre dann zum Scheitern verurteilt.

Teams sollen sich nicht sowohl mit der Produkt- als auch mit der Teamentwicklung vollkommen allein auf weiter Flur sehen. Sie sollen gut gewappnet, stark und gemeinschaftlich unvorhersehbaren Ereignissen, Konflikten und Herausforderungen gegenübersehen.

8. Literaturverzeichnis / Quellenverzeichnis

Albertini, M. (2021). *OKR: DIE AGILE MANAGEMENT METHODE VON GOOGLE, LINKEDIN UND CO.* [online]

<https://murakamy.com/okr?qclid=Cj0KCQjwLOmLBhCHARIsAGiJq7mOXjqihko0eIPHDiu0njubG0aRRwCEV1 GUU46ehaS9B4k6 -nIY0aAsYxEALw wCB> [abgerufen am 31.10.2021]

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Band 1 (2019). *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4) – Handbuch für Praxis und Weiterbildung im Projektmanagement*, 1. Aufl., Nürnberg: GPM, S. 737-751

Kooijman, Sebastiaan (2021). *Zehn Retrospektive Formen mit Beispielen und Ideen*. [online] <https://agilescrumgroup.de/retrospektive-formen-mit-beispielen-und-ideen/> [abgerufen am 31.10.2021]

Pritzl, Lena (2020). *Agiles Manifest (Agile Manifesto)*. [online] <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/agiles-manifest-agile-manifesto> [abgerufen am 05.11.2021]

Sieroux, Sandra; Rook, Stefan; Wolf, Henning (2020). *Agile Leadership – Führungsmodelle, Führungsstile und das richtige Handwerkzeug für die agile Arbeitswelt*, 1. Aufl., Heidelberg: dpunkt.verlag, S. 35 ff.

Tißen N., Schlungs T., Dinslage L. (2021). *Forming, storming, norming, performing: In 4 Phasen zum perfekten Team*. [online] <https://www.me-company.de/magazin/forming-storming-norming-performing/> [Download am 31.10.2021]

Van der Wardt, Rik (2021). *Scrum Board: Der Nutzen einer Aufgabentafel*. [online] <https://agilescrumgroup.de/scrum-board/> [abgerufen am 31.10.2021]