



Judith Neumer

VERTEILTE AGILE PROJEKTARBEIT

Einblicke in eine etablierte Form hybrider Arbeit

HINTERGRUND DER UNTERSUCHUNG



Laufzeit 2017-2020

Agilisierung und Digitalisierung von Projektarbeit am Beispiel der Softwareentwicklung

- Agile Arbeit = Gute Arbeit?
- Belastungen und Widersprüche?
- Vertiefter Blick auf verteilte, agil arbeitende Softwareentwicklungsteams
- Datenbasis: 34 qualitative Interviews, 2 Videoanalysen, 4 teilnehmende Beobachtungen, 5 Workshops

Agile Projektarbeit

- selbstorganisierte Teamarbeit
- iteratives Entwicklungsvorgehen (Sprints, Inkremente)
- Kundeneinbindung
- ‚agile frameworks‘ – Scrum: Rollen (z.B. Developer), Meetingformate (z.B. Planning, Review), Tools (z.B. Backlog, Burndown Chart), Methoden (z.B. Estimation Poker)

Verteilte agile Projektarbeit

- relevanter Teil agiler Teams arbeitet in räumlich verteilten Settings*
- Einsatz digitaler Kommunikations- und Kollaborationstools (z.B. JIRA, Skype, Slack)

*Annual State of Agile Report 2020: 81 % der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen verteilte agile Teams einsetzt; 71 % der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen agile Multi-Teams einsetzt, die über Ländergrenzen hinweg verteilt sind.

VERTEILTE AGILE PROJEKTARBEIT - ANFORDERUNGEN

Agiles Arbeiten setzt auf Selbstorganisation – Selbstorganisation braucht...

...Erfahrungswissen über:

- agiles Arbeiten (wie funktioniert ‚agil‘?)
- KollegInnen (fachliche Expertise, Erfahrungswissen, Persönlichkeit) und Teamstruktur

...gemeinsame Sprache:

nicht nur Verkehrssprache, sondern auch gemeinsame Interpretation von Worten und Aussagen

„Zum Beispiel es ist auch interessant, wie unterschiedlich das Verständnis von Agil in [Nebenstandort] und in [Hauptstandort] ist. Wir lesen dasselbe Manifesto, denselben Scrum-Guide und verstehen trotzdem ganz verschiedene Sachen. Was bedeutet für uns ein sich selbst organisierendes Team? [...] Das taucht immer und wieder auf. Und damit kämpfen wir auch täglich, wöchentlich, ja.“

VERTEILTE AGILE PROJEKTARBEIT - ANFORDERUNGEN

Agiles Arbeiten braucht Selbstorganisation – Selbstorganisation braucht...

...Synchronisation – zeitlich und inhaltlich:

nicht nur Arbeitsteilung, sondern laufendes Ineinandergreifen der Arbeitsprozesse

„Aber manchmal ist es so, dass jeder an seinem Teil arbeitet, seiner Aufgabe. Und am Ende ist es schwierig, das integriert zu bekommen [...].“

Räumliche Verteilung macht Erwerb und Austausch von Erfahrungswissen, Entwickeln einer gemeinsamen Sprache und Synchronisation schwierig – warum?

HERAUSFORDERUNGEN – AUF DEN ERSTEN BLICK

Technische Probleme bei Nutzung digitaler Kommunikations- und Kollaborationstools:

- Ausfälle
- eingeschränkte Flexibilität etc.

Sprachliche Vermittlung:

- evtl. kommuniziert ein Teamteil oder alle Teammitglieder nicht in Muttersprache
- Übersetzung bzw. Vermittlung von Kundenanforderungen

Unterschiedliche Arbeitsrhythmen:

- standortübergreifende Koordinierung von Meetings, Calls etc.
- längere Antwortzeiten

HERAUSFORDERUNGEN – AUF DEN ZWEITEN BLICK

Digital vermittelte Kommunikation (Skype, Chat, Mail etc.) ist...

- notwendig
- eröffnet enorme Möglichkeiten
- gern genutzt

...aber kein Ersatz, sondern Ergänzung unmittelbarer Kommunikation:

„Das merkt man, wenn man länger nur durch Skype spricht. Dann geht es ein bisschen entfernt. Und dann ... Ja, da haben wir eine Kluft zwischen den zwei Seiten. Und das muss man persönlicher [besprechen] und nicht durch Skype persönlich, sondern ich muss nach [Hauptstandort] gehen und mit ihnen persönlich sprechen, weil sonst irgendwie verliert man was.“

Was ist das, was man da verliert?

HERAUSFORDERUNGEN – AUF DEN ZWEITEN BLICK

Implizite und explizite Informationen und Klärungen:

„Dieselben Wörter heißen für uns unterschiedliche Dinge. Und das heißt, wenn wir das nicht sofort klären und da ist die weite Entfernung... Also wir sind von [Hauptstandort] zu weit weg, der Kommunikation schadet es schon. Was man merkt im Zimmer und der täglichen Kommunikation merkt man durch Skype, wenn wir 30 Minuten lang sprechen, nicht so viel.“

Missverständnisse und Unzufriedenheit klären:

„Wenn wir das nicht regeln, baut sich das auf und dann: ‚Ja, ich rufe die nicht an, weil die sagen dann so und so und so und so.‘ Und dann fangen wir an zu denken, dass wir nicht ein Team sind, sondern sie sind die [am Hauptstandort] und wir sind die [am Nebenstandort]. Und dann, ja, besprechen wir uns eher hier und dann entscheiden wir für uns.“

Gespür für KollegInnen, deren Aussagen und Handlungen entwickeln:

„Manchmal mit den Nachrichten weiß man nicht, ob das irgendwie so ein bisschen böse gemeint war oder doch nicht, oder ob der genervt ist oder nicht. Und wenn man da vor Ort ist, dann kennt man schon einen Menschen, ‚Ach, der ist einfach so‘ oder ‚Das ist bei ihm normal‘, man fühlt die Person besser.“

→ funktionale Kommunikation in laufenden Arbeitsprozessen

HERAUSFORDERUNGEN – AUF DEN ZWEITEN BLICK

Selbstorganisation unter Gleichen – Interaktion auf Augenhöhe

Teammitglieder an Nebenstandorten werden durchweg zurückhaltender und passiver wahrgenommen als Teammitglieder an Hauptstandorten...

„Die anderen Entwickler in [Nebenstandort] bringen sich sehr, sehr wenig ein, was auch vielleicht kulturell bedingt ist. Das haben wir mehrfach immer mal wieder versucht anzugehen, [...] so ‚Hey, eure Meinung ist wichtig, eure Argumente, euer Blickwinkel ist entscheidend! Das sind Themen, da haben wir keine Ahnung davon, da müsst ihr was bringen!‘ Ich hab das Gefühl, das ist kulturell bedingt [...] es ist ein bisschen zäh.“

...nur eine Kulturfrage?

HERAUSFORDERUNGEN – AUF DEN ZWEITEN BLICK

Selbstorganisation unter Gleichen – Interaktion auf Augenhöhe

Konterkariert durch ...

- Verteilung agiler Rollen
- Kontakt zum Kunden
- Kontakt zu Führungskräften und Top-Management
- Verteilung interessanter/herausfordernder/prestigeträchtiger Aufgaben
- unterschiedliche Gehaltsstrukturen

Explizite und implizite Macht- und Interessensungleichheiten – die im Arbeitsprozess latent oder manifest eine Rolle spielen

Teamentwicklung ist auch bei agiler Arbeit kein Selbstläufer, sondern bedarf eines aktiven Verständigungsprozesses im persönlichen Austausch vor Ort.

→ www.gute-agile-Projektarbeit.de

„Baukasten Teamentwicklung“

Technics	<i>obligatorischer Baustein</i> Technisch-fachliche Aspekte und Fragestellungen werden im Team erörtert
Agility	<i>obligatorischer Baustein</i> Vergegenwärtigung und Diskussion der teamspezifischen agilen Arbeitsweise
Business Operations	<i>optionaler Baustein</i> Diskussion der betrieblich-strukturellen Einbettung des Teams und neuer Anforderungen
Work Mob	<i>optionaler Baustein</i> Gemeinsame Arbeit des gesamten Teams für einen definierten Zeitraum vor Ort
Beyond Work	<i>optionaler Baustein</i> Gemeinsame Zeit jenseits der Arbeit

„Mittlerweile kennen wir uns aber schon besser, das ist ein ganz, ganz wichtiger Faktor im Projekt. Die Leute besuchen sich. Also wir haben ab und zu Kollegen aus [Nebenstandort] zu Gast, [...] Und dann kommen plötzlich auch Nachfrage-Mails oder dann macht man halt öfter mal eine Videokonferenz miteinander oder dann skypt man halt öfter mal miteinander und redet über die Dinge und fragt, ‚Meinst du das wirklich so?‘, und hat auch keine Angst mehr, nachzufragen, wie jetzt ein „und“ oder ein „oder“ gemeint ist [...] Das ist extrem wichtig. Also es ist nicht nur irgendein Faktor, das ist meiner Meinung nach vielleicht sogar der wichtigste Faktor, wenn es um die gute Zusammenarbeit geht.“

Im persönlichen Kontakt entsteht:

- Erfahrungswissen: Wie arbeiten *wir* agil? Wie denken die KollegInnen?
 - gemeinsame Interpretationen
 - Synchronisierung *zwischen* Meetings und Tools – informell und situativ
- Etablierung und Aufrechterhaltung von Kommunikation und Kooperation in laufenden Arbeitsprozessen

BEZUG ZU AKTUELLEM DISKURS

Grenzen der Übertragbarkeit auf aktuellen Diskurs zu hybrider Arbeit und Homeoffice

- Softwareentwicklung – spezifisches Arbeitsfeld mit spezifischen Formen der Arbeitsorganisation, Arbeitsteilung, Arbeitsanforderungen
- Homeoffice und Anwesenheitsregelungen in untersuchten Teams kein Thema
- Problematik segregierter Beschäftigtengruppen („hybride Arbeit als Privileg“) hier nicht betrachtet

BEZUG ZU AKTUELLEM DISKURS

Potenziale für die Analyse und Gestaltung hybrider Arbeit

- Interessen- und Machtungleichgewichte
 - ‚Onboarding‘, neue Teams/Teamkonstellationen
 - ‚Vor-Ort-Historie‘ wird Geschichte
- Schwierigkeiten überwiegend digitaler Kooperation und Kommunikation werden mit zunehmender Dauer hybrider Arbeit relevanter
- Belastungspotenziale:
- schwer zu greifen („auf den zweiten Blick“)
 - strukturell angelegt, aber schnell individualisiert (persönlicher Kommunikationsstil, persönliche Konflikte, mangelnde Teamorientierung, Kulturfrage etc.)
 - Überwindung als zusätzliche stille Leistung von Arbeit in Selbstorganisation



**HERZLICHEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT**

judith.neumer@isf-muenchen.de

Agile Methoden und Instrumente fördern zwar den Austausch und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe, sie sind jedoch nicht hinreichend:

Probleme digital vermittelter Kommunikation/Kooperation und Ungleichheit der Standorte bleiben bestehen!

Selbstbestimmter und flexibler Einsatz und Wechsel technischer Tools

Gemeinsamkeiten herstellen:

- gemeinsames Produkt, gemeinsame Ziele zusammen in den Blick nehmen
- gemeinsame Erfolge gemeinsam vergegenwärtigen

Persönlichen Kontakt herstellen und festigen:

- wechselseitige individuelle Besuche vor Ort
- Teamtreffen

ERFAHRUNGSWERTE GELUNGENER VERTEILTER AGILER ARBEIT



Teamentwicklung ist auch bei agiler Arbeit kein Selbstläufer, sondern bedarf eines aktiven Verständigungsprozesses

Baukasten Teamentwicklung

Technik	<i>obligatorisch</i>	Technisch-fachliche Aspekte und Fragestellungen werden im Team erörtert
Agilität	<i>obligatorisch</i>	Vergegenwärtigung und Diskussion der teamspezifischen agilen Arbeitsweise
Betriebliche Organisation	<i>optional</i>	Diskussion der betrieblich-strukturellen Einbettung des Teams und neuer Anforderungen
Work Mob	<i>optional</i>	Gemeinsame Arbeit des gesamten Teams für einen definierten Zeitraum vor Ort
über die Arbeit hinaus	<i>optional</i>	Gemeinsame Zeit jenseits der Arbeit

Also am Anfang vom Projekt war es so, dass die User Stories entgegengenommen worden sind [am Nebenstandort], man das gelesen hat und sich überlegt hat, ‚Was würde ich denn da jetzt rein interpretieren?‘. Und wenn es fertig war, ist ein Ergebnis von [Nebenstandort] nach [Hauptstandort] gekommen. Und wir haben uns nur angeschaut und gesagt, ‚Das ist doch gar nicht, was wir erwartet haben!‘ Da wurde halt wirklich nach Satzzeichen entwickelt, also das genaue Wort, buchstabengetreu. Und dann kommt es halt auf die Interpretation des Textes an. Text ist immer interpretierbar. [...] Mittlerweile kennen wir uns aber schon besser, das ist ein ganz, ganz wichtiger Faktor im Projekt. Die Leute besuchen sich. Also wir haben ab und zu Kollegen aus [Nebenstandort] zu Gast, man hat sich mal gesehen, man hat mal ein Bier miteinander getrunken. Und dann kommen plötzlich auch Nachfrage-Mails oder dann macht man halt öfter mal eine Videokonferenz miteinander oder dann skypst man halt öfter mal miteinander und redet über die Dinge und fragt, ‚Meinst du das wirklich so?‘, und hat auch keine Angst mehr, nachzufragen, wie jetzt ein „und“ oder ein „oder“ gemeint ist, ob das wirklich hart ist oder doch nicht oder logisch oder nicht logisch. Solche Sachen, ja! [...] Das ist extrem wichtig. Also es ist nicht nur irgendein Faktor, das ist meiner Meinung nach vielleicht sogar der wichtigste Faktor, wenn es um die gute Zusammenarbeit geht.“

Im persönlichen Kontakt entsteht:

- Erfahrungswissen: Wie arbeiten wir agil? Wie denken die KollegInnen?
 - gemeinsame Interpretationen
 - Synchronisierung *zwischen* Meetings und Tools – informell und aktiv
- Etablierung und Aufrechterhaltung von Kommunikation und Kooperation in laufenden Arbeitsprozessen