



Agiles Führen von verteilten Teams

Agile Teams eignen sich besonders gut für die Zusammenarbeit im Kontext verteilter Softwareentwicklung. Wer solche Teams führt, sollte die Methoden und Techniken kennen, die das Beste aus dem verteilten Setting herausholen.

Von Stefan Mintert

■ Verteiltes Arbeiten bietet eine Reihe von Vorteilen, sowohl für die Angestellten – unter anderem den Wegfall von Pendelzeiten – als auch für den Arbeitgeber. Für Letzteren ergibt sich die Chance, Mitarbeiter unabhängig von ihrem Standort einzustellen. Dennoch lief nicht alles reibungslos ab, als Anfang 2020 von heute auf morgen ganze Unternehmen oder Bereiche ins Homeoffice umzogen. Führungskräfte sahen sich unter Druck und fragten, wie sie führen sollten und worin ihre Führung bisher bestand. Einerseits konnten Meetings und Besprechungen einigermaßen normal weitergehen – funktionierende Technik vorausgesetzt. Andererseits fehlte zur Führung alles, was im Stil des „Management by Walking Around“ ungeplanten persönlichen Kontakt erforderte. Gewohnte, einstudierte Verhaltensweisen funktionierten auf einmal nicht mehr.

Die dadurch entstandene Komplexität können Teams besser handhaben, je autonomer sie sind. Dabei kommt eine Stärke von Agilität zum Vorschein. Agiles Arbeiten verschiebt den Schwerpunkt der Führung von vertikal zu horizontal. Das drückt sich in mehreren agilen Prinzipien aus, diese sind: die Selbstorganisation, die Zusammenarbeit mit internen und exter-

nen Kunden, das Einstellen auf kurzfristige Änderungen der Anforderungen und das regelmäßige Reflektieren und Verbessern der eigenen Arbeitsweise. Daher können agile Teams nicht nur mit den ungeplanten Veränderungen durch die Pandemie, sondern auch mit der verteilten Arbeit im Allgemeinen besser umgehen.

Best Practice != Only Practice

Das 2001 veröffentlichte Manifest für agile Softwareentwicklung, oft auch als agiles Manifest bezeichnet, stellt in einem Prinzip fest, dass man die Kommunikation mit einem und innerhalb eines Teams am besten durch ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht fördert. Diese Aussage hat zu kontroversen Diskussionen im Netz darüber geführt, ob in einem agilen Team alle Teammitglieder am selben Ort sein müssen („co-located“). Nur weil man das Prinzip als Best Practice akzeptiert, heißt das nicht, dass es nicht auch andere Good Practices geben kann. Eine objektive Messung ist in diesem Fall ohnehin nicht möglich.

Die Coronapandemie mit vielerorts weitreichenden Homeoffice-Regelungen lässt zumindest vordergründig den Eindruck entstehen, dass verteiltes Arbeiten

keine wesentlichen Nachteile hat – ein scheinbarer Widerspruch zum agilen Manifest. Dass ein persönliches Gespräch im gleichen Raum bessere Bedingungen für eine gelingende Kommunikation darstellt als alles Fernmündliche, dürfte kaum jemand bestreiten. Gleichzeitig nutzt jeder von uns tagtäglich sein Smartphone, das Telefonieren macht einen großen Anteil unserer Kommunikation aus. Von Textnachrichten per Messenger und Sprachnachrichten ganz zu schweigen.

Als das agile Manifest vor 20 Jahren veröffentlicht wurde, gab es bis auf das Telefon praktisch keines der Kommunikationswerkzeuge, die heute die alltägliche synchrone Kommunikation prägen. Insofern darf man die Prinzipien auch in anderem Licht betrachten. Einige Beispiele, die heute den beruflichen Alltag bestimmen, verdeutlichen die technischen Entwicklungen.

Drei Jahre nach Veröffentlichung des agilen Manifests 2001 wurde Skype gegründet, ein Jahr später YouTube und TeamViewer, 2006 hielten Videokonferenzen Einzug in Skype. Acht Jahre nach dem Manifest startete WhatsApp, nach zehn Jahren gab es Video-Calls per FaceTime, nach zwölf Jahren erschien Zoom. Seit 2016 gibt es Video-Calls in WhatsApp und in Google Duo, noch mal ein Jahr später erschien Microsoft Teams.

Auch Gespräche mit einem dieser Tools können als Gespräche von Angesicht zu Angesicht bezeichnet werden: Für den häufigen spontanen Austausch, den man in einem agilen Team braucht, ist verteiltes Arbeiten ohne diese Werkzeuge nicht mehr denkbar.

Im Video-Call fehlt einiges

Gleichzeitig stimmt es, dass ein Video-Call kein vollständiger Ersatz für ein persönliches Treffen ist. Doch was verloren

IX-TRACT

- ▶ Verteilte Teams und die Grundsätze des Manifests für agile Softwareentwicklung scheinen im Konflikt zu stehen. Schließlich bezeichnet eines der Prinzipien des agilen Manifests das Gespräch von Angesicht zu Angesicht als Best Practice.
- ▶ Dank des technischen Fortschritts und neuer Softwarewerkzeuge sind solche Gespräche inzwischen aber auch für verteilte Teams möglich. Dennoch gilt es, einiges zu berücksichtigen.
- ▶ Techniken wie regelmäßige Feedbackrunden, aktives Zuhören oder ungezwungener Austausch abseits der eigentlichen Arbeit helfen dabei, auch in verteilten Szenarien das Teamgefühl zu stärken.

geht, kann man kompensieren. Die Bandbreite der Kommunikation per Video-Call ist geringer als bei einem persönlichen Treffen. Das hat Folgen für die Qualität des Verstehens. Beispielsweise gehen durch die geringere Audioqualität Nuancen in der Stimme verloren. Damit fehlen den Teilnehmern subtile Signale des jeweiligen Gesprächspartners. Gleiches gilt auch für die Körpersprache.

Zum Beispiel entgeht einem im Video-Call das ungeduldige Wippen mit den Füßen des Gesprächspartners, an dem man sonst erkennen würde, dass man sich kurzfassen sollte, oder die Körperspannung, die mit einer mentalen Anspannung einhergehen kann. Eine in Falten gelegte Stirn, die auch ohne Worte signalisiert, dass das Gegenüber eine Aussage nicht verstanden hat, geht im pixeligen Videobild unter. Ganz sicher entgehen einem auch die geweiteten oder verengten Pupillen, die der menschlichen unterbewussten Wahrnehmung Auskunft über Ärger oder Erregung des Gegenübers geben. Gerade diese nicht unwichtigen Hinweise sind in Video-Calls schwer zu kompensieren. Doch je besser man sich kennt, umso einfacher wird es.

Hier spielen agile Teams ihre Stärken aus. Sie arbeiten in kurzen Zyklen an der Erreichung gemeinsamer Ziele, zum Beispiel häufiger Releases. In Scrum spricht man von Sprints und Sprint-Zielen. Das Arbeiten an gemeinsamen kurzfristigen Zielen erzeugt hohen Kommunikationsbedarf. Scrum-Teams justieren ihr Vorgehen auf täglicher Basis im Daily Scrum. Das agile Arbeiten basiert auf dem Prinzip, dass Entwickler und Businessleute täglich zusammenarbeiten. Diese enge Zusammenarbeit führt zu einem Zusammenwachsen des Teams, das Scrum Master, agile Coaches oder Teamleiter fördern können und sollen. Wie weit ein Team in dieser Entwicklung ist, ist Gegenstand zahlreicher Teammodelle, etwa der Teamuhr nach Tuckman oder den fünf Dysfunktionen eines Teams nach Lencioni (siehe Kasten „Modelle der Teamentwicklung“).

Maßnahmen gegen Lücken in der Kommunikation

Am Ende jedes verteilten Teammeetings empfiehlt es sich, irgendeine Form von Feedbackfrage zu stellen, die zur jeweiligen Situation passt. Das kann im einfachsten Fall die Frage nach der Stimmung der Gesprächsteilnehmer sein. Damit wirkt man der Tatsache entgegen, dass in einem Video-Call die Stimmung der Gruppe nicht so leicht wahrzunehmen ist wie in

Modelle der Teamentwicklung

Gemäß dem Tuckman-Modell durchlaufen Teams in ihrer Entwicklung die Phasen Forming, Storming, Norming, Performing. Bei neu gebildeten Teams geht es im Forming zunächst um ein vorsichtiges Abtasten und gegenseitiges Kennenlernen. Die nächste Phase ist von Konflikten zwischen Personen, nicht aber in der Sache geprägt. Im Norming legt das Team Verhaltensregeln für die Zusammenarbeit fest. Persönliche Konflikte weichen den Konflikten der Standpunkte. Im Performing ist das Team schließlich in seiner leistungsfähigsten Phase angekommen.

Je nach der Phase kann man dem Team auf unterschiedliche Weise helfen. Im Storming etwa ist Konfliktmoderation oder Coaching im Umgang mit Konflikten gefragt. In Retrospektiven kann man das Team seine eigene Position auf der Teamuhr einschätzen

lassen. Mit der Frage „Was können wir tun, um die Teamuhr eine Stunde nach vorne zu stellen?“ bezieht man das Team in die eigene Weiterentwicklung ein.

Patrick Lencioni sieht als wesentliche Grundlage für die Teamarbeit das Vertrauen. Er empfiehlt Übungen zum Kennenlernen, in denen die Teammitglieder die Gelegenheit haben, ein wenig Verletzlichkeit zu zeigen. Eine Kombination dieses Vorgehens mit Personal Maps folgt später im Artikel.

Diese Modelle und ihre Handlungsempfehlungen zur Teamentwicklung haben auch für verteilte agile Teams ihre Berechtigung. Die Lücken, die durch die geringere Kommunikationsbandbreite entstehen, sollten die verantwortlichen Personen häufig, wiederholt, regelmäßig und für die Teammitglieder nachvollziehbar füllen.

einem Besprechungsraum. Die Energie, mit der Personen von einem Konferenztisch aufstehen, spürt man in Zoom oder Teams nicht. Wer wenig Zeit für das Feedback einplanen möchte, postet im Chat zum Video-Call drei oder vier Emojis von glücklich bis enttäuscht und fordert die Teammitglieder auf, ihre jeweilige Stimmung per „+1“ auf dem jeweiligen Emoji abzugeben.

Das geht sehr schnell und ist in vielen Fällen ausreichend. Doch Vorsicht: Sollte es dabei zu starken Abweichungen der Art „5 × Lächeln, 1 × Enttäuschung“ kommen, braucht man noch Zeit, um ein Gespräch über die Diskrepanz zu führen. Falls keine Zeit mehr besteht, damit das Team gemeinsam nach der Ursache forschen kann, kann es hilfreich sein, wenn die jeweilige Führungsperson dem unzufriedenen Teammitglied ein Vier-Augen-Gespräch anbietet. Eine Variante dieser Feedbackmethode fordert die Teilnehmer auf, nicht ihre eigene Stimmung, sondern die Stimmung des gesamten Teams auszudrücken. Dabei profitiert der Moderator davon, dass auch die anderen Personen eine Antenne für Stimmungen haben.

Hier einige Beispiele für weitere geeignete Feedbackfragen:

- Was war im heutigen Meeting das Beste für dich?
- Was war dein größter Aha-Moment?
- Was hast du gelernt?
- Was nimmst du mit?
- Was machst du ab heute anders?
- Was möchtest du allen hier im (virtuellen) Raum mitteilen?

Für erfahrene Moderatoren von Besprechungen, Retrospektiven und Ähnlichem sind derartige Fragen Teil des Handwerkszeugs. Im verteilten Szenario soll-

ten sie jedoch noch häufiger als in normalen Meetings gestellt werden. Da nicht bei jeder Besprechung ein agiler Coach anwesend ist, empfiehlt es sich, mit dem Team daran zu arbeiten, dass eine Feedbackfrage zum Standard am Ende jeder Unterhaltung wird – auch in Vier-Augen-Gesprächen. So übernimmt jedes Teammitglied hin und wieder eine Führungsaufgabe.

Eine weitere sehr gut funktionierende Technik, um das Bandbreitendefizit in verteilter Kommunikation während des Gesprächs abzufedern, ist die „Gewaltfreie Kommunikation“ (GFK) von Rosenberg. Kurz gesagt bestehen die beiden ersten Elemente darin, in einem Gespräch das Gehörte mit eigenen Worten zu wiederholen und die eigene Interpretation, Analyse oder Emotion wiederzugeben. Ein Beispiel: Zwei Teammitglieder A und B sprechen über die Lösung eines Programmierproblems, etwa über das Refactoring einer Klasse. Das Gespräch endet (vorerst) mit den Worten „Können wir so machen“ von Person A. Ohne das Gesicht zu sehen, ohne die Stimmlage zu hören, ohne all die Signale, die neben den Worten eine Rolle spielen, ist es unmöglich, zu beurteilen, ob Person A die gefundene Lösung wirklich unterstützt. Person B könnte das nun unterschiedlich hinterfragen, je nachdem, wie sie die Aussage wahrnimmt.

- Wenn du sagst: „Können wir so machen“, höre ich heraus, dass du das wirklich für die beste Lösung hältst. Stimmt das?
- Wenn du sagst: „Können wir so machen“, habe ich den Eindruck, dass du sauer bist, weil ich deine Vorschläge nicht unterstütze. Stimmt das?
- Wenn du sagst: „Können wir so machen“, klingt es für mich so, als ob du

unsicher bist, ob du meinen Vorschlag verstanden hast. Stimmt das?

Welche der drei Fragen Person B wählt, hängt von mindestens zwei Faktoren ab: der Stimmlage von Person A und der Interpretation von Person B. Wenn Stimme, Mimik und Gestik nicht vollständig übertragen werden, ist die Interpretation auf der Empfängerseite schwieriger. Diese Vorgehensweise soll sicherstellen, dass beide Personen sich möglichst gut verstehen. Darüber hinaus erzeugt sie eine stärkere Verbindung zwischen den am Gespräch beteiligten Personen. Auch die Praxis des aktiven Zuhörens und Daniel Coyles Ansatz von „Overcommunicate Your Listening“ betonen die Bedeutung des Zuhörens (siehe ix.de/zknx).

Sicherheit geben

Das offene Ansprechen von Befindlichkeiten ist nicht für jeden in jeder Situation einfach. Neben den bereits erwähnten Reifegraden von Teams spielt die Unternehmenskultur dabei eine entscheidende Rolle. In verteilten Teams ist das schwieriger, weil der räumliche Abstand eine zwischenmenschliche Distanz begünstigt. Seit einigen Jahren erfährt der Begriff der psychologischen Sicherheit große Aufmerksamkeit im Zusammenhang mit Teamentwicklung und -leistungsfähigkeit. Das Gefühl der Sicherheit ist essenziell, wenn es um Lernen, Innovationsentwicklung und ganz allgemein das Maß an Engagement der Mitarbeiter geht. Fehlt es, zögern Mitarbeiter, Feedback zu ihrer Arbeit von Kollegen zu erbitten, im Meeting eine abweichende, eigenständige Meinung zu äußern oder den Vorgesetzten frühzeitig darauf hinzuweisen, dass ein Projekt gefährdet ist.

In einem agilen Team sollte Feedback spätestens in der Retrospektive zum Standard gehören, genauso wie das ständige Hinterfragen und Neuausrichten, zum Beispiel im Review und im Planning, um Projektrisiken zu minimieren. Doch auch in einem agilen Team passiert das alles nicht von selbst, schon gar nicht in einem verteilten Setting.

Um die nötige Sicherheit aufzubauen, hilft es, wenn Teammitglieder lernen, Schwächen zu zeigen. Das funktioniert auch im verteilten Setting sehr gut. Jurgen Appelo hat im Rahmen seines „Management 3.0“-Toolsets die Idee der Personal Map entwickelt (siehe Abbildung 1). Dabei handelt es sich um selbst gezeichnete Mindmaps, mit denen sich jedes Teammitglied vorstellt. Eine Variation besteht darin, dass sich jeweils zwei Teammitglieder gegenseitig inter-

viewen, sodass jeder die Map des anderen zeichnet und im Anschluss dem Team vorstellt. Dabei sollten die Fragen den Teammitgliedern erlauben, Verletzlichkeit zu zeigen, beispielsweise:

- Was war in deiner Jugend die größte Herausforderung für dich?
- Was möchtest du schon lange tun und hast es noch nicht getan? Warum hast du es noch nicht getan?
- Was hat dir früher Angst gemacht und heute nicht mehr?

Bei diesen Fragen ist es wichtig, nicht zu weit zu gehen und immer klarzumachen, dass es in Ordnung ist, eine Frage nicht zu beantworten.

Unsichtbare Aspekte der Zusammenarbeit

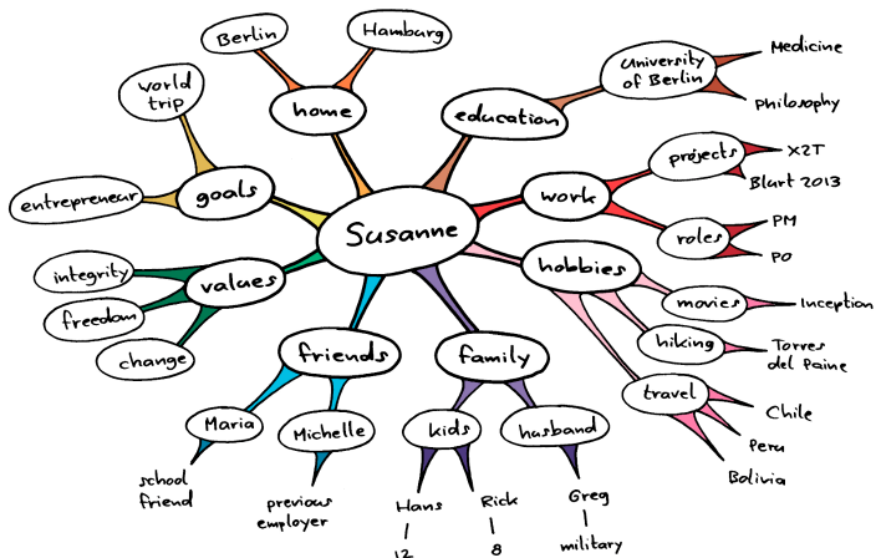
Die bisher genannten Punkte beziehen sich alle auf den sichtbaren Teil der Zusammenarbeit. Alle beschriebenen praktischen Handlungsvorschläge sind Maßnahmen, die auch im Co-located-Fall sinnvoll und erforderlich sind. Bei verteilten Teams sollten sie verstärkt und für alle nachvollziehbar gemacht werden. Das vermittelt dem Team, worin die Führungsarbeit besteht, damit sich die Teammitglieder auch gegenseitig führen können. Es gibt aber auch unsichtbare Aspekte der Zusammenarbeit an einem Standort, die im verteilten Setting gar nicht stattfinden – es sei denn, jemand sorgt dafür.

Dazu gehört unter anderem die zufällige Begegnung in der Kaffeeküche. Der langjährige CEO von Zappos, Tony Hsieh, nennt solche Begegnungen Kollisionen. Er sieht sie als wichtigen Treiber von

Kreativität, Gemeinschaftsgefühl und Zusammengehörigkeit, drei Dinge, die in agilen Teams wichtig, aber durch verteiltes Arbeiten gefährdet sind (siehe ix.de/zknx). Hsieh steuert die Gelegenheiten für Kollisionen aktiv und lässt beispielsweise einen zweiten Eingang zum Firmengebäude schließen, damit sich alle Mitarbeiter durch einen Eingang quetschen müssen und dabei zufällig miteinander kollidieren.

Zufällige Begegnungen – oder Kollisionen – mögen einem als Belanglosigkeit oder überbewertete schrullige Angewohnheit eines reichen Start-up-Stars erscheinen. Doch nicht nur der Erfolg von Hsieh stützt seine These. Manager der Bell Labs wollten herausfinden, weshalb einige ihrer Forscher deutlich mehr patentierbare Erfindungen produzierten als andere. Dabei fand man bei einer Gruppe von Mitarbeitern, die beruflich nichts miteinander zu tun hatten, eine Gemeinsamkeit: Sie waren mit dem gleichen Kollegen befreundet, trafen ihn oft zum Mittagessen in der Kantine und sprachen dort über ihre Forschung. Im Rahmen dieser zufälligen Gespräche entstanden neue Ideen, eingebracht durch einen Außenstehenden, der interessierte Fragen stellte.

Es gibt unzählige Möglichkeiten, ähnliche Szenarien auch für verteilte Teams herbeizuführen. Eines ist ihnen aber allen gemeinsam: Jemand muss sie bewusst initiieren. Toleriert die Unternehmenskultur nur das Bearbeiten klarer Arbeit benannter Aufgaben und lässt alles andere nicht stattfinden, gibt es keine zufälligen Begegnungen. Der Kalender füllt sich nur durch Meetings mit explizit-



Personal Maps beschreiben die unterschiedlichen Seiten der persönlichen Eigenschaften der einzelnen Teammitglieder. Vor allem wenn sie im Team erstellt werden, stärken sie den Zusammenhalt und vermitteln ein Gefühl von Sicherheit (Abb. 1).

Quelle: Jurgen Appelo/management30.com

ter Agenda. Dass eine wohldurchdachte Planung für eine zielgerichtete Besprechung eine gute Idee ist, versteht sich von selbst. Nur dürfen solche Meetings nicht die einzige Form des Austauschs sein.

Kanal im Chat ohne Arbeitsbezug

Stattdessen können Führungspersonen, also alle, die führen möchten, einige der folgenden Maßnahmen umsetzen. Den Anfang macht dabei ein Kanal im Firmenchat für nicht arbeitsbezogene Dinge, in den man Kollegen und Mitarbeiter spontan einlädt, um Gesellschaft zu leisten: „Ich habe mir gerade einen Kaffee gemacht und mache eine Pause. Wer möchte sich anschließen? Der Video-Call läuft schon.“

Der Kanal sollte einen Namen tragen, der klarmacht, dass dort keine Besprechung im üblichen Sinn stattfindet, beispielsweise „digitale Kaffeeküche“ oder „digitales Lagerfeuer“. Die Führungsperson sollte dort das Gespräch in Schwung bringen. Wenn es läuft, kann sie sich zurückziehen.

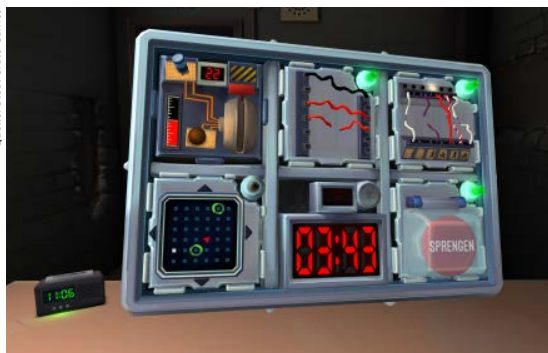
Man sollte die Mitarbeiter auch dazu ermutigen, von privaten Vorhaben zu berichten: Ausflügen am Wochenende, Heimwerkerprojekten, sportlichen Aktivitäten und Vorhaben. Dafür sollte man wiederkehrende Meetings einrichten. Ist die Zahl der Themen groß, sind zusätzliche feste virtuelle Besprechungsräume – Break-out-Rooms –, in die sich Teilgruppen mit eigenen Themen zurückziehen können, eine sinnvolle Ergänzung.

Die Termine für die genannten Aktivitäten sollten in der regulären Arbeitszeit liegen: 17 Uhr ist keine gute Zeit, weil die Mitarbeiter denken könnten, es handle sich um einen privaten Austausch. Nach der Mittagspause ist eine gute Zeit. Einerseits, weil die Verbindung mit dem Gespräch beim gemeinsamen Mittagessen auf der Hand liegt, und andererseits, weil die Leistungsfähigkeit vieler Menschen nach dem Essen ohnehin nicht sehr hoch ist. Eine kleine Timebox von 15 bis 30 Minuten genügt: Wenn das Gespräch viel Fahrt aufnimmt, werden die Leute es schon von allein zu einem anderen Zeitpunkt fortsetzen.

Teamübergreifende Communities of Practice mit arbeitsbezogenen Themen fördern den firmeninternen Austausch. Welche Themen beschäftigen auch andere Teams? Häufige Beispiele aus der Softwareentwicklung: alles rund ums Testing, die Handhabung von Pull Requests und das Schreiben guter User Stories.

Beim Spiel „Keep Talking and Nobody Explodes“ geht es darum, als Team eine Bombe zu entschärfen. Es eignet sich auch als agiles Spiel zur Verbesserung der Kommunikation (Abb. 2).

Quelle: Steel Crate Games



Das alles bedeutet nicht, dass verteilte Arbeit eine Arbeitsform ist, in der sich die Beteiligten niemals sehen. Die Firma Automattic, Hersteller des Content-Management-Systems WordPress, arbeitet ausschließlich verteilt. Trotzdem gehören regelmäßige Treffen von Teams, Abteilungen oder größeren Gruppen zum Standard. Der Personenkreis und die Häufigkeit sollten an den Grad der Verteiltheit angelehnt sein.

Zentrale Bedeutung persönlicher Begegnungen

Global verteilte Teams kommen vermutlich nicht auf die Idee, sich wöchentlich zu treffen. Für ein Team, dessen Mitglieder alle in einem Bundesland arbeiten, ist ein monatliches Treffen aber ohne großen Aufwand zu bewerkstelligen. Automattic organisiert für eine Vollversammlung mit seinen rund 800 Mitarbeitern aus 67 Ländern einmal im Jahr ein Firmentreffen für eine Woche.

Wichtig ist die Wahl des Ortes: Handelt es sich um eine vollständig verteilte Firma oder ist das Unternehmen im (kulturellen) Kern doch noch an einen Standort gebunden? Letzteres spiegelt sich in der Verwendung des Wortes „remote“ (entfernt) wider. Wer remote arbeitet, ist gerade nicht am Ort des Geschehens. Wenn sich alle anderen regelmäßig treffen, kann der „remote Kollege“ schnell das Gefühl bekommen, nicht dazuzugehören.

Die Entscheidung der Unternehmensführung, künftig als verteilte Firma zu agieren, sollte sich sowohl in der Sprache („verteiltes Team“ statt „remote Team“) als auch in wechselnden Orten für persönliche Treffen widerspiegeln.

Agile Spiele während der Arbeitszeit

Bei persönlichen Treffen sollte man die stattfindenden Meetings aber in keinem Fall genauso gestalten wie die Besprechungen per Video-Call. Auf dem Weg nach Hause sollen die Teilnehmer schließlich nicht das Gefühl haben, dass der Arbeitsanteil des Treffens auch genauso gut im Video-Call funktioniert hätte.

Das Repertoire der Methoden für agile Retrospektiven und viele agile Spiele bie-

ten eine Fülle von Möglichkeiten – von der Darstellung des letzten Sprints als Skulptur aus Knete bis zur Papierfliegerfabrik ist vieles möglich. Doch auch in der verteilten Arbeit kann man spielerische Elemente einbauen und sollte es auch. Ein Beispiel: Das Multitasking Name Game dient dazu, den Teilnehmern die Wirkung eines „Work in progress limit“ zu vermitteln (genaue Erklärung siehe ix.de/zknx). Es funktioniert mit ein wenig Vorbereitung sehr gut per Video-Call. Wenn es um wirkliche Spiele geht, bekommt so mancher Manager vielleicht Bauchschmerzen, sobald diese in Arbeitszeit stattfinden sollen. Diese Bedenken sind jedoch meist unbegründet, langfristig macht das verbesserte Teamgefüge die verlorene Arbeitszeit wieder wett.

Aus eigener Erfahrung sei berichtet, dass zum Beispiel das Videospiel „Keep Talking and Nobody Explodes“ in der Lage ist, den Diskurs über die Teamkommunikation anzuregen. Zudem ist es hervorragend tauglich für einen Video-Call und braucht nur wenige Minuten pro Spielrunde. Und wenn es den Teammitgliedern Spaß macht, kann man es auch als After-Work-Event direkt im Anschluss an die Arbeitszeit spielen.

Fazit

Teamarbeit nach agiler Lesart ist aufgrund der Selbstorganisation besser auf die verteilte Arbeit vorbereitet als Teams und Abteilungen, die traditionell geführt werden. Die Defizite des verteilten Arbeitens erfordern jedoch mehr Führungsarbeit, die man teilweise dem Team übertragen kann und sollte. Dabei geht es vor allem darum, die verschiedenen Aspekte der Mängel, die durch die Verteiltheit entstehen, zu kennen und bewusst, nachhaltig und nachvollziehbar dagegenzuarbeiten. (jvo@ix.de)

Quellen

Mehr zur agilen Kommunikation und agilen Spielen unter ix.de/zknx

Stefan Mintert

unterstützt Unternehmen dabei, eine agile Kultur nicht nur für verteilte Teams zu etablieren.