

## Selbstverantwortung als Einzelner und im Team fördern

- Die neue Zusammenarbeit durch verteilte Rollen –

Agiles Team - was soll da schon anders sein als im klassischen Team, was die Rollenverteilung und die gegenseitigen Erwartungen angeht? Im Team ziehen alle an einem Strang, idealerweise kann jeder alles und alle packen an, wenn Not am Mann oder Frau ist. So ähnlich wird die perfekte Teamarbeit meist beschrieben. Doch wir kennen es doch alle – im wirklichen Leben läuft es anders. Üblicherweise kristallisiert sich schnell in einem Team heraus, welche Kolleginnen gerne zusammenarbeiten, wer das Wort führt oder sich schützend vor die Gruppe stellt, wer besondere Aufträge für die Gruppe übernimmt und wem man in der Gruppe schließlich seine Sorgen anvertraut.

Neben der offiziellen Arbeits- und Funktionsstruktur gibt es eine informelle Gruppenstruktur. **Agiles arbeiten verändert die Arbeitsweise jedes Mitarbeiters – jeder im Team ist gefordert, sich einzubringen und Verantwortung für sich und das Team zu übernehmen – klare Rollenkenntnis unterstützt dabei.**

**Die Position** ist der formale **Platz im Unternehmen** und gebunden an Rechte und Pflichten. Beispiel: Geschäftsführer. Wer in eine Position gehoben wird (Push) ist dort so lange, bis er eine neue Position erhält.

**Die Funktion** beschreibt die **inhaltlichen Zuordnungen** einer Stelle, etwa „Leiter Marketing“. Wer in eine Funktion gerufen wird, ist dort so lange, bis er eine neue Funktion anstrebt oder in diese gehoben wird (Push).

**Die Rolle** beschreibt **die formellen und informellen Verhaltenserwartungen**, die man an jemanden hat. Formalisierte Rollen können auch selbst gewählt sein (Pull) und gemeinsam ausgehandelt.

Eine Rolle kann teils auf Dauer angelegt sein, wie etwa der „agile Coach“, besteht aber auch vorübergehend, wie etwa der „Moderator“ in Meetings.

Im Folgenden geht es zunächst um zwei wesentliche Rollen im Kontext agiler Teams und dem Zusammenspiel der Stärkung der Stärken Einzelner Teammitglieder zum Wohle der Teamaufgabe.

## Neue Rollenverteilung in agilen Teams

### – Laterale Führungsrollen zur Verteilung von Führung -

Agile Teams organisieren sich selbst und legen ihre Prioritäten sowie ihre Arbeitsweisen und gegenseitige Unterstützung selbst fest. Damit einher gehen zwei veränderte Rollen – das Team braucht Eine, die dafür sorgt, dass im Team reibungslos, fokussiert und gut gearbeitet werden kann und eine Zweite, die für die richtigen Prioritäten und die stets aktuelle inhaltliche Ausrichtung auf das sorgt, was der Kunde braucht. Die Erste wird im Agilen Manifest **Scrum Master/agiler Coach** genannt, die Zweite **Product Owner**.

#### **Scrum Master/Agiler Coach:**

Der agile Coach sorgt für die passenden Rahmenbedingungen, sorgt für reibungslose Prozesse, in dem er Hindernisse beseitigt und für relevante Informationen sorgt.

#### **Product Owner:**

Der Product Owner klärt die Kundenbedürfnisse, priorisiert mit dem Team die Aufgaben und bewertet die Ergebnisse inhaltlich.

## Was heißt das praktisch?

Der **agile Coach** hilft dem Team dabei, dass jeder fokussiert und ohne unnötige Reibungsverluste an seinem Beitrag zur Teamzielerreichung arbeiten kann. Es geht darum, Arbeitsabläufe stetig zu verbessern, um so die Leistungsfähigkeit der Teammitglieder bestmöglich zu fördern. In der Praxis finden sich hier zwei unterschiedliche Varianten der Ansiedlung einer solchen Rolle. In der reinen Lehre unterstützt ein **agiler Coach/Scrum Master** meist mehrere Teams gleichzeitig und agiert von außen. Eine häufig angewendete Form allerdings ist, dass ein Teammitglied die Rolle des **agilen Coaches/Scrum Masters** mit übernimmt und zugleich als Teammitglied im Tagesgeschäft mitarbeitet. Diese Doppelrolle kann schwierig in der Wirkung werden. So wird z.B. von einem teaminternen **agilen Coach** erwartet, dass er sich fachlich mit allem auskennt, was im Team passiert – schließlich arbeitet er ja in seiner Doppelrolle auch im Tagesgeschäft mit. Andererseits ist der Scrum Master nicht für die Ziele und Ergebnisse verantwortlich und kann somit freier agieren und Konflikte oder Versäumnisse ansprechen. Für das Team selbst erfordert dies vor allem einen bewussten Umgang und Klarheit im Ausführen der Rolle – was kann das Team von wem erwarten?

Der **Product Owner** ist verantwortlich dafür, die inhaltliche Orientierung und Ausrichtung zu geben, er gibt darüber hinaus in diesem Bereich die Prioritäten vor und gewährleistet die Verbindung zwischen Kunde und dem Team. Er wirkt damit als Mittler zwischen Team und Organisation und daher ist diese Rolle auch außerhalb des Teams angesiedelt.

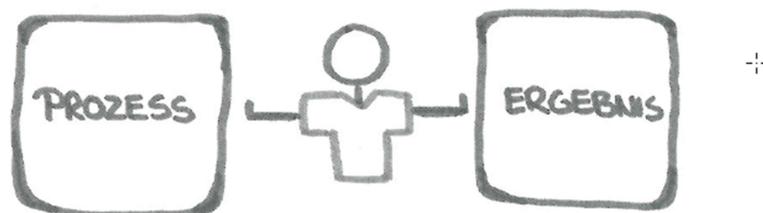
Diese Rolle gibt den Orientierungsrahmen und die nötigen Leitplanken als Voraussetzung für eigenverantwortliches selbstorganisiertes Arbeiten. Ohne diese inhaltliche Orientierung und Fokussierung fehlt es dem Team an gerichtetem Commitment.

Scrum Master/agiler Coach und Product Owner sind eng aufeinander angewiesen in der Abstimmung.

Wenn die Arbeitsfähigkeit des agilen Teams durch Einflüsse, Störfaktoren oder Eilaufträge von oben oder außen in Gefahr geraten, dann kann der Product Owner als Mitglied des Führungskreises der Organisation zusätzliche Einwirken und vermittelnd einwirken. Durch diese Rolle sorgt er, wann immer es erforderlich wird, für die nötige Rückendeckung des agilen Coaches und für den Schutz des agilen Teams vor unabgestimmten Eingriffen von oben oder außen.

Die beiden Rollen richten damit ihren Blick auf jeweils unterschiedliche Aspekte der Führung.

Trennung von Prozess und Ergebnis



Der Eine (Product Owner) hat den Inhalt der Arbeitsaufgaben und die Ergebnisse der Arbeit im Blick, der Andere (Scrum Master/agiler Coach) kümmert sich um den Ablauf im Team, das Miteinander und die Prozesse im Team und mit dem Umfeld.

Der aus der Software-Entwicklung stammende Zusammenarbeitsansatz des agilen Teams wurde mehr und mehr auch auf andere Bereiche übertragen. Grundgedanke dabei war die kleinteilige Arbeitsteilung aufzugeben und ein „Jeder kann alles“-Haltung im Team anzustreben, also eine geringe Spezialisierung.

In der Praxis zeigte sich dies allerdings wenig realistisch und man experimentierte branchenübergreifend.

Schnell wurde klar, dass es nicht notwendig war, dass alle Teammitglieder das Gleiche tun, sondern es ausreicht, wenn die Teammitglieder an demselben Thema und Produkt arbeiten oder im gleichen Prozess. In der Konsequenz bedeutet dies, dass es durchaus auch eine gewisse Ausprägung von Spezialisten in agilen Teams geben kann.

## Mit Hilfe von Rollen wird die Arbeit organisiert, nicht die Menschen.

Das bedeutet, eine Organisation ist dann besonders agil, wenn auch eine **horizontale Rollenflexibilität** möglich ist, meint, in einem Team nehmen Teammitglieder verschiedene präferenzorientierte Rollen ein und erhalten so Kenntnis über die Stärken und optimalen Einsatzgebiete von sich selbst und ihren Kollegen. Jede Rolle kann sich wirksam einbringen und so die Verantwortung im Team aufgeteilt werden.

Im Gegensatz zu Positionen in einem klassischen Organigramm, sind **den horizontalen Rollen** nicht dauerhaft bestimmten Menschen zugeordnet. Im Gegenteil: Je nach Situation und aktuellen Anforderungen nimmt ein Mitarbeiter unterschiedliche Rollen wahr, wenn er die passenden Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale besitzt.

Manchmal ist eine Rolle auch vorübergehend verwaist und somit kein Rollenträger erforderlich. Ein Mitarbeiter kann grundsätzlich auch mehrere Rollen innehaben, sofern das mit den Rahmenbedingungen vereinbar ist (bei Scrum ist das zum Beispiel nicht sinnvoll).

Hierfür gibt es **zahlreiche Rollenmodelle**, mit deren Hilfe man diese informellen horizontalen Rollen im Team sichtbar und damit die Stärken jedes Mitarbeiters transparent machen kann, um sie gewinnbringend entsprechend der Vorlieben und Kompetenzen im Team einzusetzen.

Ein im **deutschsprachigen Raum verbreitetes Rollenmodell ist das BELBIN Teamrollen Modell, 1981 von Raymond Meredith Belbin** entwickelt.

Es veranschaulicht gut, welche Rollen in einem gut funktionierenden Team gegeben sein sollten. Er **unterscheidet** dabei zwischen **handlungs- wissens- und kommunikationsorientierten Rollen** und differenziert damit ebenso nach Sach- und Beziehungsebene – ähnlich dem Scrum Master und dem Product Owner.

So werden zur Aufgabenerfüllung in einem Team nach Belbins Modell neben einem **Koordinator** und **Macher** immer auch **Spezialisten, Perfektionisten, ideenreiche Neuerer** und **gewissenhafte Controller** benötigt. Darüber hinaus braucht es **unterstützende Teamplayer** und **Umsetzer** sowie **kontaktstarke Kontakter** und **Weichensteller**.

Jedes Teammitglied kann bei guter Kenntnis seiner Verhaltens-Präferenzen und seiner Teamrolle ein wertvolles Mitglied für das Team sein und seinen Teil zur Aufgabenerfüllung beitragen, indem es sich entsprechende Aufgaben „pickt“ z.B. vom Kanban Bord (einer systematisch gestalteten Übersicht über die aktuell anstehenden Aufgaben im Team) . Das steigert nicht nur die Leistung des Teams, sondern auch die Zufriedenheit Einzelner.

Bei der Zusammenarbeit in einem agilen Team geht es demnach vor allem um folgende Fragen:

- Was steuern wir gemeinsam? Was ist der gemeinsame Fokus des Teams?
- Wie koordiniert das Team seine Arbeit?
- Wer garantiert, dass Entscheidungen getroffen werden?
- Wer überprüft, ob Ziele gesetzt und erreicht werden?
- Wer sorgt dafür, dass die Zusammenarbeit funktioniert?
- Wer motiviert das Team, wenn es nicht mehr weiterweiß?
- Wer schafft Informationen von außen herbei?
- Wer vertritt das Team nach außen?
- Wer behält den Fokus und fasst z.B. Diskussionen zusammen?
- Wer ermuntert die Teammitglieder, ihre Fähigkeiten zu entfalten?
- Wer hilft anderen Teammitgliedern in schwierigen Situationen?

Ich möchte Sie ermutigen, sich diesen Fragen und Lösungen hierzu mit ihren Teams zu stellen und gemeinsame Working Agreements zu formulieren. Die Teamverbundenheit, die Zielorientierung und das Wohlfühlen werden gesteigert und damit letzten Endes auch die Produktivität.

## Literatur

- » Hans Jürgen Resetka/Jörg Felfe: In Führung gehen (Haufe Gruppe), 2014
- » Jörg Bahlow/Gerhard Kullmann: Agile Teams – Neue Herausforderungen fokussiert meistern (Business Village), 2018
- » Dave Francis, Don Young: Mehr Erfolg im Team (Windmühle GmbH Verlag), 1996

## Autorin

**Sandra Senftleben**, Dipl.-Erziehungswissenschaftlerin, langjährige Erfahrung im Bereich Human Resource in unterschiedlichen Industrien, gestaltet Strukturen und Prozesse und begleitet gerne Menschen, Teams und Organisationen zu deren Potenzialentfaltung

Mail-Kontakt: [Sandrasenftleben\(at\)gmx.de](mailto:Sandrasenftleben(at)gmx.de)