



Agile Teams

Von der trägen Truppe zum beweglichen Team

Beim Thema „Agilität“, das in den Fachmedien und von Organisationen in den letzten Jahren breitgetreten wurde, trifft man mittlerweile auf zwei Lager: Die einen können das Buzzword nicht mehr hören, andere nehmen von diesem Begriff keine Notiz, weil sie davon ausgehen, dass er mit ihnen und ihrem Unternehmen nichts zu tun hat.

Ein Weg, um herauszufinden, ob auch Ihr Unternehmen nichts mit „Agilität“ zu tun hat, besteht darin, sich mit der Bedeutung bzw. der Herkunft des Begriffs zu beschäftigen. „Agil“, so weiß der Duden, meint „von großer Beweglichkeit zeugend, regsam und wendig“.

Als Führungskraft kann ich mich so dann fragen: Sind wir als Team wendig genug, um auf sich verändernde Anforderungen schnell zu reagieren, oder gehen wir so lange die alten Pfade, bis es wirklich nicht mehr anders geht? Erle-

ben wir Veränderungsnotwendigkeit als einen Ausnahmezustand, den es eigentlich zu vermeiden gilt, oder akzeptieren wir sie als Normalität? Sind wir präsent und sensibel für die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kunden oder haben wir den Tunnelblick auf die Erwartungen unserer Chefs? Das Mobility- bzw. Agility-Training ist Bestandteil eines ganzheitlich ausgerichteten Trainingsplans. Sollte Agilität deshalb nicht auch fester Bestandteil einer zukunftsorientierten Organisation in der Fitnessbranche sein?

Foto: REDPIXEL – stock.adobe.com

Erfüllung von Kundenbedürfnissen

Ziel jeder Unternehmung ist die Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Dabei wird idealerweise der gesamte Nutzenstrom der Organisation auf diese Erfüllung hin ausgerichtet. Im besten Fall steht am Ende ein zufriedener Kunde, der durch Geld und Feedback das Unternehmen und den Nutzenstrom am Leben hält. Damit schließt sich der Kreis.

Diesen Zyklus zu optimieren, ist eine zentrale Aufgabe von Unternehmen. Durch Feedback und Geld vom Kunden wird die Unternehmung in die Lage versetzt, die Bedürfnisse ebendieser immer besser zu erfüllen. Dauerhaft kann das gelingen, wenn sich das gesamte Team dieser Aufgabe verpflichtet fühlt.

Doch wir alle wissen, dass die Realität in den Unternehmen oft anders aussieht, dass jeder – mehr oder weniger – seine eigene Agenda verfolgt. Da steht auf der Homepage „Bei uns steht der Kunde an erster Stelle“ und am Tresen wartet er dann, während die Servicemitarbeiter munter weiterplaudern. Oder es heißt: „Bei uns wird der Teamgedanke großgeschrieben“, aber in Wirklichkeit hat der patriarchalische Inhaber die Kontrolle und das Sagen.

Solche Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit ziehen sich wie ein roter Faden durch nahezu jede Organisation. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig; im Kern hat es aber letztlich immer mit dem jeweiligen Bewusstseinszustand bzw. Reifegrad der Akteure zu tun.

It's the mindset, stupid!

Dieser abgewandelte Wahlslogan von Bill Clinton bringt das Dilemma vieler Firmen auf den Punkt: Was nützen die besten agilen Tools und Systeme, wenn die Haltung (viele sprechen auch vom Mindset) der Mitarbeiter unflexibel ist? Eine Arbeitsmethode ist zugleich auch Ausdruck einer bestimmten, oft auch unausgesprochenen Überzeugung.

An einer Stechuhr wird beispielsweise die Geisteshaltung offenbart, dass man Mitarbeitern nicht vertrauen kann und daher ihre tägliche Anwesenheitszeit kontrollieren muss. Vertrauensarbeitszeit und Homeoffice wiederum bringen implizit die Überzeugung zum Ausdruck, dass man Mitarbeitern vertraut, dass sie mit ihrer Arbeitszeit ver-

antwortungsvoll und entsprechend der Vereinbarungen umgehen.

In jedem Tool und jeder Arbeitsmethode stecken also immer bereits bestimmte Grundannahmen und Werte. Andererseits müssen diese Überzeugungen und Werte auch meine eigenen sein, damit Tool-Anwender und Tool sinnvoll ineinandergreifen, denn sonst renne ich meinen Mitarbeitern innerlich nach wie vor mit der Stechuhr hinterher, während das Unternehmen schon lange flexible Arbeitszeitmodelle und eine Vertrauenskultur ins Leben gerufen hat.

Was die Agilität von Teams verlangt

Agilität verlangt von Teams offene Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen und Selbstorganisation. Wenn die Teammitglieder von ihrer Einstellung her noch nicht soweit sind, wird selbst das beste Tool nutzlos. Das Zitat „Tools helfen zwar, nützen aber nichts“ bringt diese Ambivalenz zum Ausdruck.

Unser Team wird also nur agiler werden, wenn auch die Haltung der Teammitglieder agiler wird. Dazu muss sie zunächst thematisiert werden. Die Gretchenfrage lautet: Halten wir an unseren Überzeugungen fest oder überprüfen wir sie regelmäßig auf Stimmigkeit und Nützlichkeit?

Jeder Teamleiter, der es ernst meint mit Teamentwicklung hin zu mehr Agilität, wird nicht umhinkommen, sich und sein Team aus der Komfortzone zu locken, um die kollektiven Glaubenssätze des Teams sichtbar zu machen und zu hinterfragen. Typische kollektive Glaubenssätze in Teams kennt jeder zur Genüge. Sie lauten z.B.: „Die Geschäftsführung informiert uns zu wenig!“, „In dieser Firma wird viel zu viel verändert!“, „Uns fragt ja eh keiner!“.

Der Teamerfolg in agilen Zeiten wird also nur erreichbar sein, wenn wir regelmäßig unsere Haltung überprüfen und mit unseren Zielen, Werten und Methoden synchronisieren. Dann allerdings richtig erfolgreich. Natürlich ist das für viele Teams eine völlig neue Vorgehensweise, vielleicht für manche auch eine Überforderung. In diesem Fall kann es nützlich sein, sich einen externen Moderator oder Coach zu holen, der das Team in diesem Prozess professionell unterstützt und einen sicheren Rahmen bietet, in dem man sich traut, Dinge zu hin-

terfragen, die man sonst überhaupt nicht beleuchtet hätte.

Der „Agile Regelkreis“

Doch natürlich betrifft Agilität auch die operative Ebene eines Teams. In unbeständigen Zeiten bedeutet das für ein Unternehmen zwangsläufig, dass jede Entscheidung immer nur eine vorläufige sein kann. Nämlich so lange, bis eine bessere Lösung da ist oder neuer Entscheidungsbedarf sichtbar wird.

Unbeständige Zeiten fördern immer wieder neue Herausforderungen und Hindernisse zutage, die keiner auf dem Schirm hatte und die bisweilen die Zielerreichung gefährden. Ein agiles Team berücksichtigt das und definiert daher eine regelhafte Vorgehensweise, die ein „Hindernismanagement“ (Impediment Management) von vornherein miteinbezieht.

Der „Agile Regelkreis“ besteht typischerweise aus fünf Schritten:

■ Ziele kommunizieren

Zunächst geht es immer darum, dass ich meinen Mitarbeitern Teamziele kommuniziere. Hierbei kann ich mich an den folgenden vier „Ws“ orientieren:

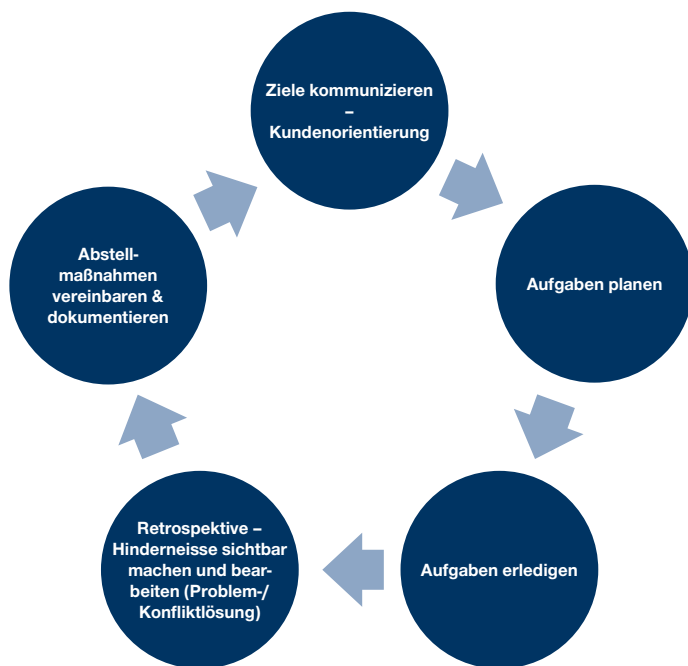
- Was ist zu tun? – Der Zielinhalt
- Warum ist es zu tun? – Der Zielgrund
- Wie ist es zu tun? – Die Zielqualität
- Wofür (oder für wen) tun wir das? – Der Zielnutzen

Ziele vereinbare ich am besten mit dem Team gemeinsam und sie sollten immer vom Markt und Kunden her abgeleitet sein, um sie dann auf die Fachbereiche herunterzubrechen bzw. sie in die jeweilige Abteilungslogik zu übersetzen. Kundenorientierung heißt manchmal auch, darauf hinzuweisen, dass wir uns am Kunden orientieren sollten – und nicht am Vorgesetzten.

■ **Aufgaben planen:** Bei der Aufgabenplanung sind bei einem agilen Team folgende Aspekte besonders wichtig:

■ **Fokus:** Das Motto heißt: Singletasking statt Multitasking. Das Gerücht hält sich hartnäckig, dass Frauen multitaskingfähig seien und Männer nicht. Kein Mensch ist auf Dauer multitaskingfähig. Wir können immer nur eins nach dem anderen machen. Und so sollten wir auch unsere Arbeit planen.

■ **Priorisieren:** Damit die Mitarbeiter wissen, was sie in welcher Reihenfolge zu tun haben, vor allem dann, wenn verschiedene Aufgaben gleichzeitig



Der „Agile Regelkreis“ besteht aus fünf Schritten

anfallen, ist es wichtig, dass sie eine eindeutige Prioritätenliste vorliegen haben. Sowohl Mitarbeiter als auch Effektivität leiden unter Plattitüden wie „das eine tun und das andere nicht lassen“.

- **Aufgaben erledigen:** In der Phase der Aufgabenerledigung, also im Alltag, ist für Führungskräfte vor allem wichtig, dass sie präsent sind, die Arbeitsweise beobachten und ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback geben, ihr Team unterstützen und vor Fremdzugriffen schützen.
- **Retrospektive:** Im Zuge der Teamarbeit entstehen natürlicherweise Hindernisse. Wo gehobelt wird, fallen auch Späne: Reibungsverluste und Nachlässigkeiten entstehen, manchmal auch Missverständnisse und Desinformation. Was ein Hindernis ist, ist meist subjektiv und definiert daher jeder für sich selbst. Die Retrospektive ist ein Regelkommunikationsformat, das z.B. alle vier bis sechs Wochen retrospektiv nach den wahrgenommenen Hindernissen der letzten Wochen fragt. Jedes Teammitglied ist in diesem Meeting aufgefordert, seine subjektiven Hindernisse anzuzeigen.
Alle Hindernisse werden für alle sichtbar und nachvollziehbar gemacht,

um sie dann hinsichtlich der Wichtigkeit zu priorisieren, damit man sie anschließend bearbeiten und Abstellmaßnahmen vereinbaren kann.

Ein Leitfrage für eine Retrospektive könnte lauten: „Was war/ist das größte Hindernis in unserer Zusammenarbeit im vergangenen Zeitraum?“ Oder: „Was steht alles einer sachlich-effizienten Zusammenarbeit im Wege?“ Bei der Bearbeitung dieser Hindernisse – dem sogenannten Impediment Management – kann man sich an drei Arbeitsrichtungen orientieren: Lässt sich das Hindernis

- **utilisieren bzw. transformieren:** Das Motto heißt: „aus Mist Kompost machen“. Die Frage lautet: „Was ist das Gute im Schlechten?“ „Wozu lässt sich das Hindernis nutzen?“ Die Reibungsverluste beim Infloss (Mist) könnte man als Gelegenheit nutzen, um z.B. mal grundsätzlich die Informationswege zu organisieren, um so schneller reagieren zu können (Kompost). Die Beschwerde des Kunden über mangelnden Service (Mist) könnte man z.B. nutzen, um mit dem Team gemeinsam „Unsere 10 Gebote zum Umgang mit Kunden“ zu entwickeln und diese zu schulen, um dadurch die Kundenzufriedenheitsquote insgesamt zu erhöhen (Kompost).

- **eliminieren:** Lässt sich das Hindernis oder die Störung gänzlich eliminieren? Lässt sich das Unkraut inklusive Wurzel entfernen?
- **reduzieren:** Das Prinzip heißt hier: „Die Hecke schneiden“. Hierbei geht es darum, mit den Mitarbeitern Maßnahmen zu entwickeln, um das Hindernis bzw. die Störung auf ein Minimum zu reduzieren.
- **Abstellmaßnahmen vereinbaren:** Im Anschluss werden die erarbeiteten Maßnahmen in Aktionen oder Spielregeln vereinbart und dokumentiert – möglichst präzise und konkret, die einfachste Variante ist ein Aktionsplan („Wer macht was bis wann?“).

Erfolgsfaktoren für Teams

Der Erfolgsfaktor der Regelkommunikation liegt in ihrer Regelmäßigkeit. Erfolg stellt sich dann ein, wenn wir die richtigen Dinge regelmäßig über einen langen Zeitraum immer wieder tun. Das ist im Gym nicht anders als im Team.

Ein weiterer Faktor, der die Teamentwicklung unterstützt, ist das Herstellen von Transparenz. Durch ein Task Board wird für alle sichtbar, welcher Mitarbeiter aktuell für welche Aufgaben verantwortlich ist. Das fördert Fairness und Transparenz und reduziert Ängste und Befürchtungen im Team. Auch bei der „aktuellen Wetterlage“ des Unternehmens hat Transparenz eine gute Wirkung auf die Motivation. „Welches sind die drei wichtigsten Kennzahlen in unserem Team?“ Besprechen Sie das mit Ihrem Team und hängen Sie die genannten Kennzahlen regelmäßig aus, sodass sich innerhalb des Teams eine Orientierung und eine echte Zielverbindlichkeit entwickeln können.

Christoph Zill



Christoph Zill ist Business-Trainer, Mediator und Coach. Der gebürtige Karlsruher hat sich der Führungskräfte- und Teamentwicklung für den baden-württembergischen Mittelstand verschrieben. Ob Fitness-, IT-, Metall- oder Elektrobranche, seine Kunden schätzen die Kombination aus fachlicher Expertise, analytischer Präzision und empathischer Bodenständigkeit. In seiner Arbeit geht es ihm vor allem um die Etablierung einer neuen Streitkultur in den Unternehmen.

Foto/Abbildung: Christoph Zill