

Unglückliche agile Arbeitswelt

Scrum und andere Instrumente des agilen Arbeitens haben inzwischen in vielen Organisationen erfolgreich Einzug gehalten. Die neue Dynamik, die Spontaneität und der fokussierte Austausch werden als erfrischend und überwiegend zielführend erlebt. Doch es wird herausfordernd, wenn unterschiedliche Arbeitsstile aufeinander treffen bei der Zusammenarbeit zwischen Scrum- und ganz klassischen Teams.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, die Motivation der Experten-Teams in dieser flexibilisierten Scrum-Welt aufrecht zu erhalten. Immer öfter kommt es zu Spannungen, weil sich die Experten durch das gnadenlose Zeitmanagement agiler Methoden unter Druck gesetzt fühlen.

! HINWEIS

Schlimmstenfalls verlassen Experten mit wertvollem Wissen Scrum-Teams, weil sie wieder mit mehr Ruhe und vor allem nicht mehr permanent im Team arbeiten wollen.

Wie sich Unternehmen bestmöglich für diese Situation sensibilisieren und die Abwanderung wertvoller Experten noch verhindern können, erfahren Sie am Beispiel eines exemplarischen Unternehmens.

BEISPIEL

Das neue Spezialisten-Team wird aus bewährten Experten und neuen Kollegen zusammengestellt: Die Leitung des neunköpfigen Teams übernimmt gestandene Führungskraft. Ein neues Team und eine neue Führungskraft – eigentlich der perfekte Zeitpunkt, um auch in Sachen Arbeitsmethodik alte Zöpfe abzuschneiden.

Sprung ins kalte Wasser

Als in den ersten Meetings über Aufgabengebiete, Zuständigkeiten und Arbeitsorganisation diskutiert wurde, sah das Team in Scrum eine interessante Alternative zum klassischen Projektmanagement. Alle hatten darüber bereits gehört, allerdings hatte niemand bereits aktiv mit Scrum gearbeitet. Eine Müdigkeit an den gewohnten und bewährten Wasserfall-Projekten begünstigte die Entscheidung zugunsten der neuer Methoden.

Motivierende Anfangserfolge

Ein 2-tägiges Seminar brachte alle auf den gleichen Stand, dann ging es direkt los. Auf Anfangsschwie-

rigkeiten folgten erste Erfolge: Man gewöhnte sich an das durchgetaktete Arbeiten, freute sich, schneller zu sein als gewohnt und genoss das Interesse des neugierigen Umfelds an diesem Experiment. Nach und nach variierte das Team einige Methoden, so dass sie die Gruppe und ihr Projektthema perfekt unterstützten. Das alles tröstete über die Reduzierung der geliebten, stundenlangen Detaildiskussionen hinweg, die alle geschätzt, unter denen aber auch alle regelmäßig gelitten hatten.

Ausnahmen bestätigen die Regel

Im Coaching berichtete die Führungskraft regelmäßig von diesen Fortschritten – vor allem auch im Hinblick auf den leichtflüssigen Teambuildingprozess zwischen alten und neuen Teammitgliedern.

Vor diesem Hintergrund kam das Motivationstief eines bislang sehr engagierten Teammitglieds völlig überraschend. Er schien immer unkonzentrierter, kam öfter zu spät zu den Daily Scrums und agierte auch bei den lebhaften Reviews deutlich zurückhaltender.

Scrum und Agile sind nicht für jeden

Die Führungskraft suchte das Gespräch mit dem Mitarbeiter. Ihre Vermutung war, dass persönliche Probleme die Ursache für das introvertierte Verhalten des Mitarbeiters waren. Doch der Schuh drückte an einer ganz anderen Stelle: Der Mitarbeiter fragte, wie lange man noch weiter mit Scrum arbeiten wolle. Die Methode sei gar nicht schlecht, aber auf Dauer anstrengend. Außerdem würden die Dinge zu wenig durchdacht. Damit könne er sich nur bedingt identifizieren.

Achtung: Mehr Zeitdruck – mehr Kommunikation und Anforderungen

Um es kurz zu machen: Es folgten weitere Gespräche und schließlich teilte der Mitarbeiter der Führungskraft mit, dass er ernsthaft überlege, in einen Nachbarbereich zu wechseln, wo sein



© WavebreakMediaMicro – stock.adobe.com

Fachwissen gefragt sei und die Projekte nach wie vor klassisch gemanagt würden. Im Nachhinein erwiesen sich seine im ersten Gespräch formulierten Sorgen, dass die Dinge in der Scrum-Methodik nicht mehr richtig durchdacht würden, als Spitze des Eisbergs. Tatsächlich litt der Mitarbeiter zu sehr unter der intensiven Teamarbeit, dem hohen Kommunikationsdruck und der engen Taktung, die ihm zu wenig Denkraum und Rückzug ließ.

In Zweifelsfall: Ermöglichen Sie individuelle Regelungen

Eine tragfähige Lösung musste also mindestens drei Voraussetzungen erfüllen: Der Spezialist sollte organisatorisch im bisherigen Team bleiben, gleichzeitig aber wieder mehr eigene Gestaltungsräume bekommen und definitiv weniger in Teamarbeit eingebunden sein. Heute arbeitet der Spezialist kontinuierlich, jedoch mit deutlich reduziertem Zeiteinsatz weiter im bisherigen Projekt und berichtet disziplinarisch an dieselbe Führungskraft. Gleichzeitig ist er zu ca. 60% an das Projekt im Nachbarbereich ausgeliehen, das klassisch arbeitet. Soweit, aber auch so gut?

Ja zu agilem Arbeiten – aber nicht um jeden Preis

Hand aufs Herz: Wahrscheinlich haben Sie auch schon innerlich, vielleicht sogar sichtbar, mit den Augen gerollt, wenn die Expertinnen und Experten eines Fachs oder mehrerer Disziplinen zusammenkommen, metertief in Details eintauchen und die Welt um sich herum vergessen. Um hier wieder zum Wesentlichen zurückzukommen und die Diskussion zielführend voranzutreiben, braucht es eine Führungskraft mit viel Geduld – und idealerweise ebenfalls einer großen Liebe zum Fach. Was an dieser Stelle jedoch oft übersehen wird: Es ist gerade dieses Engagement, das die Experten zusätzlich zu ihrem Wissen so kostbar macht. Sie bringen sich ein, diskutieren über mögliche Probleme und Machbares, über Grenzen und Visionäres im gleichen Atemzug.

HINWEIS

Natürlich sind sie dadurch auch gerne mal Verzögerer – vor allem aber Komplexitätstreiber. Und häufig handelt es sich dabei um besonders wertvolle Komplexität: inhaltlich und motivatorisch.

Methodenauswahl: Keine mit mitarbeiterferne Entscheidung

Dieses kreative Expertenfeuer prallt jedoch in immer mehr Unternehmen auf das gnadenlose Zeitmanagement, das agile Methoden am Laufen hält. Ein Spannungsfeld, das sich je nach Perspektive unterschiedlich bewerten lässt: Agile Manager schauen möglicherweise anders auf die Situation

als die Führungskraft aus dem Praxisbeispiel, Personalentwickler anders als die Unternehmensführung usw.

EXPERTENTIPP

Was bei aller Begeisterung für moderne Arbeitsmethoden nicht außer Acht gelassen werden darf, ist die individuelle Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters.

Fachleute sind oft aufgabenfixiert

Viele Experten und Spezialisten haben gezielt den Weg einer Fachkarriere im Unternehmen eingeschlagen, da sie ihr persönliches Glück vielmehr in der Arbeit an individuellen Projekten und nicht in der intensiven Teamarbeit sehen. Mit strikten Anordnungen à la „Alle im Unternehmen müssen sich neu orientieren, um die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen!“ ist niemandem geholfen. Denn Menschen gehen ihren Weg.

Bedürfnisse erkennen und Motivationen bedienen

Unternehmen sollten sich das vor Augen halten – und sich auch intensiv mit den Wünschen und Antriebern ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen. Dank der inzwischen weit verbreiteten Motivationsstrukturanalysen wie dem LUXXprofile ist es glücklicherweise heute kein Stigma mehr, kein ausgewiesener Teamplayer und kontaktstarker Kollege zu sein.

Menschen brauchen einfach je nach Persönlichkeitsausprägung unterschiedliche Arbeitsumgebungen und Rahmenbedingungen, um motiviert zu bleiben. Wenn sich das Management eines Unternehmens oder ein Team für eine bestimmte Arbeitshaltung und -methodik entscheidet, ist es daher klug damit zu rechnen, dass es auf Dauer möglicherweise nicht für alle passen wird. Ein paar Abgänge sind vielleicht zu verkraften – aber angesichts des Fachkräftemangels tun sie wesentlich mehr weh als früher.

Führungskräfte müssen Einzelfallentscheidungen treffen

Sie sind als Führungskraft am nächsten dran, erkennen die geänderten Motivationslagen der Teams und der einzelnen Mitarbeiter – und sind im Falle des Falles dazu aufgerufen, gemeinsam mit dem Experten eine praktikable Lösung zu finden. Agilität ist richtig und wichtig – aber nicht um jeden Preis. Besonders dann nicht, wenn der Verlust von langjährigen Experten auf dem Spiel steht. ■

Autorin: Dr. Susanne Eckel arbeitet als selbstständige Change-Managerin und Entscheider-Coach in München. Ihre Branchenschwerpunkte liegen u. a. bei KMU und Hochschulen.

HINWEIS

Wird der Leidensdruck zu groß, verlassen Experten mit wertvollem Wissen Scrum-Teams oder sogar das Unternehmen, weil sie wieder mit mehr Ruhe arbeiten wollen. Ohne Hektik und ohne permanente Zielorientierung.