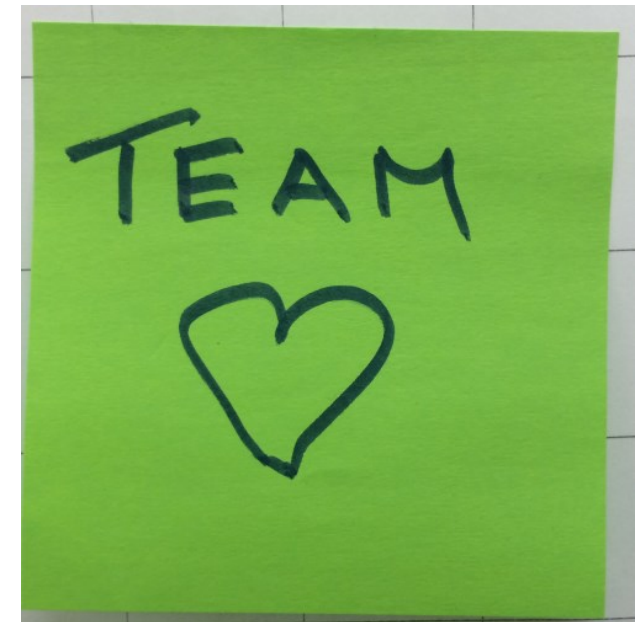


Agiles Software-Engineering

Prof. Dr. Gerd Beneken

Woche 01, Kapitel 1

Euer Team entsteht



Teams leistungsfähiger als Einzelpersonen

- Evolution: Überlebenswahrscheinlichkeit in der Gruppe höher, vieles leichter, z.B. Mammut jagen
 - Empathie (->Spiegelneuronen),
 - Identifikation mit Gruppe
 - Entwicklung sozialer Gefüge genetisch begünstigt
- **Team = Normalzustand**
(Mensch ist soziales Wesen)
- Team kann durch verschiedene Sichtweisen Mentale-Verzerrungen (Bias) einzelner ausgleichen
- Team hat Mischung von Kompetenzen, die zusammengenommen mehr Leistung erzeugen [niemand ist Experte für alles / Universalgenie]
- Team kann parallelisieren



Quelle des Bildes: Wikipedia, Creative Commons CC0 1.0 Universal Public Domain Dedication, Model of Mammuthus primigenus in the Royal British Columbia Museum in Victoria, Vancouver Island

Was ist ein (gutes) Team?

= Complex Adaptive System: Selbstorganisation

- **Gemeinsames Ziel**, je klarer desto besser
- = **Gemeinschaft Gleichgesinnter, Wir-Gefühl**
 - Rituale, Verhaltensmuster
 - Wertesystem, Regeln
 - Gemeinsame Vergangenheit, gemeinsame „Stories“
- Klare Teamzugehörigkeit
(traue niemandem unter 50% Verfügbarkeit!)
- Ggf. gemeinsamer Raum / Treffpunkt
- Gemeinsames Erscheinungsbild / Uniform / Corporate Identity

Gemeinsames Logo



Farbschema

Technical University of Applied Sciences

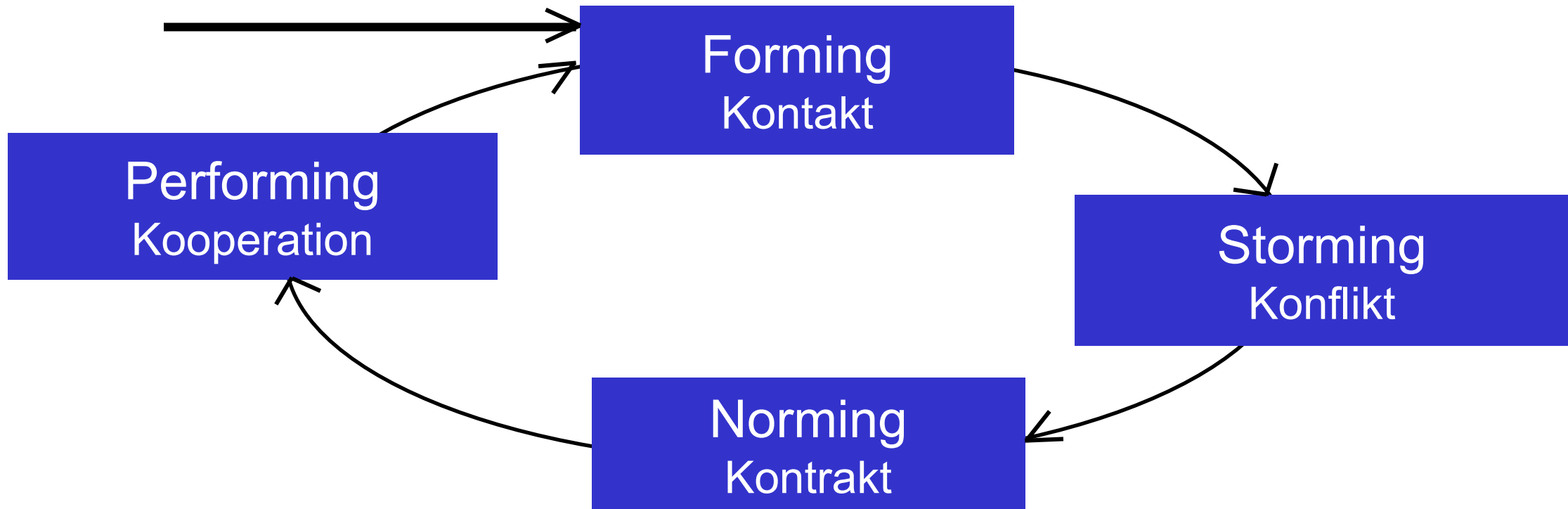
Technical University of Applied Sciences

Technical University of Applied Sciences

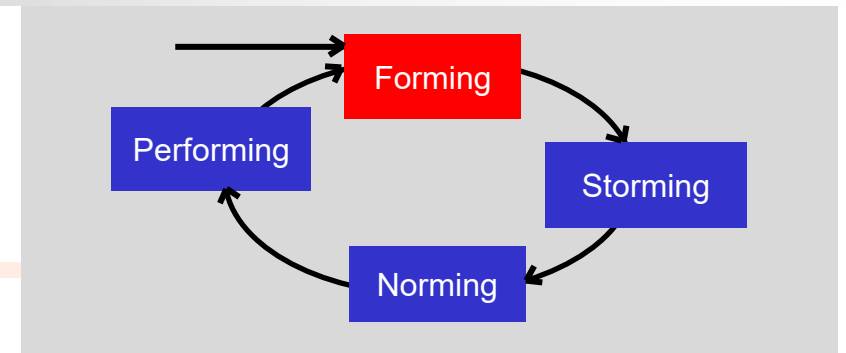
Ein Team entsteht

Storming-Forming-Norming-Performing

- Modell nach Bruce Tuckman 1965
- Verstehen, erklären von Teamdynamik



Forming



■ Ausgangslage

- Teammitglieder kennen sich noch nicht, daher erstmal Statusangst, Unsicherheit, noch kein Gruppengefühl
- Gemeinsame Regeln und Werte nicht vorhanden
- Gemeinsames Ziel muss noch gefunden werden, z.B. „Delivering Happiness“

■ Ziel: Sicherheit und Vertrauen schaffen, Verbindungen

- Teammitglieder müssen sich als Menschen besser kennenlernen, damit mehr Vertrauen und Berechenbarkeit
- Gemeinsame Ziele definieren
- Erste gemeinsame Regeln festlegen
- Teamorganisation, gemeinsamer Name

■ Maßnahmen

- Kickoff Workshop
- Agile Team Charter

Kickoff-Workshop

(vgl. Larsen, Nies: „Liftoff“, Pragmatic Programmers)

- Kickoff = Formaler Start des Projektes
- Ziele
 - Kennenlernen als Menschen
 - z.B. Jede(r) erzählt 5 „interessante“/ persönliche Fakten über sich
 - z.B. Jede(r) erzählt eine Geschichte wie er hier her in dieses Team gekommen ist, angefangen bei der Geburt / dem Studienabschluss / ...
 - Team Charter
 - Festlegung eines **gemeinsamen Zieles**
 - Festlegung **des Wegs**, dieses Ziel zu erreichen
 - Festlegung der **notwendigen Werkzeuge**, Zulieferungen
- Wie?
 - Workshop mit komplettem Team an ungestörtem Ort
 - Möglichst mit Moderator / Facilitator

Verzetteln verhindern: Chartering (Forschungsplan)

Im Auftrag von Thomas Jefferson: Expedition von Lewis und Clark entlang des Missouri, 1804

Lewis-und-Clark-Expedition • 14. Mai 1804 bis 23. September 1806 → Hinreise → Rückreise Clark → Rückreise Lewis



Auftrag (**Chartering**)

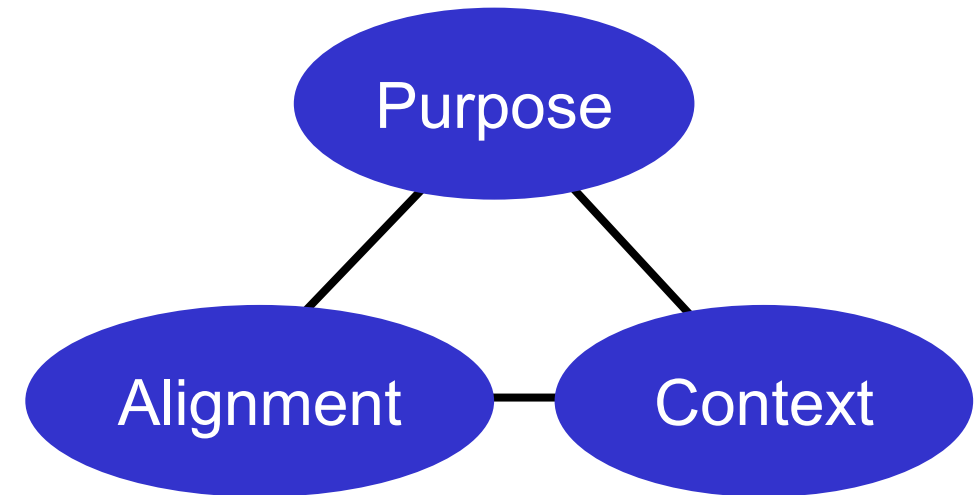
- **Wo** forschen?
 - Entlang des Missouri
- **Ausstattung**
 - Boote, Zelte, Messinstrumente, Waffen, ...
- **Ziele**
 - Handelswege: direkte und zweckmäßige Wasserwege für den Handel

Quelle: Von Maximilian Dörrbecker (Chumwa) - Eigenes Werk, using File:Usa_edcp_relief_location_map.png by Uwe Dederling (Wikipedia) CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=40566017>

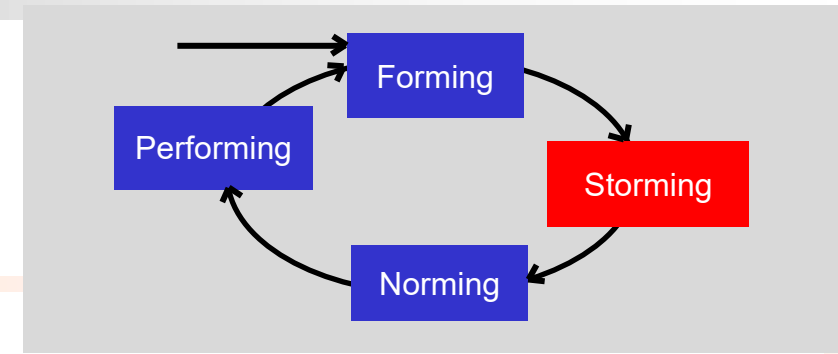
Team Charter

vgl. Larsen, Nies: „Liftoff“, Pragmatic Programmers

- Ziele (Purpose)
 - Produktvision
 - Team Mission (= Operationalisierung der Vision)
 - Mission Tests
- Ausrichtung (Alignment)
 - Einfache Regeln
 - Kern Team
 - Vereinbarungen zur Zusammenarbeit
- Kontext
 - Teamkontext-Diagramm (Boundaries and Interactions)
 - Notwendige Ressourcen
 - Chancen und Risiken



Storming



■ Ausgangslage

- Status und Rolle der Teammitglieder noch nicht gefestigt
- Machtkämpfe um die Führung im Team, jeder will anerkannt werden
- Differenzen (gut!) im Team vorhanden (Diversity)
- Regeln und Werte noch nicht etabliert, noch wird verhandelt
- Jeder hat ggf. noch seine eigene Agenda, Cliques-Bildung

■ Resultat: Offene Konflikte, keine Sicherheit

■ Ziele:

- Konflikte im Diskurs klären, ohne Gesichtsverlust (Status)
- Regeln finden und etablieren
- Gegenseitiges Verständnis, aber keine Gleichmacherei
- ***Bild: Stärke deine Stärken!***

Bild: Emotionales Bankkonto beachten

vgl. Steven Covey: 7 Wege zur Effektivität

Abheben	Einzahlen
<ul style="list-style-type: none">■ Kritisieren vor den anderen■ Meinung nicht ernstnehmen■ Geringschätzung■ Versprechen nicht einhalten■ Schlampig arbeiten, die anderen reinreiten■ Überzogener Anspruch■ Meinung durchsetzen (Standpunkt durchsetzen)	<ul style="list-style-type: none">■ Loben vor den Anderen■ Ernsthaft diskutieren■ Wertschätzung zeigen■ Zuverlässigkeit■ Commitment zeigen■ Anerkennen: Gegenüber leistet was es kann ...■ Kompromisse finden (Interessen statt Standpunkte)

Emotionale Kontenstruktur: SCARF

= Weniger „Bedrohung“, Mehr „Sicherheit“

vgl David Rock, „Your Brain At Work“

- Status
 - Selbstwertgefühl stärken, Loben, Symbole: Auto, Kleidung, Bürofläche,..
 - Status Threat: Kritisieren vor anderen, Statussymbol wegn. (Account)
- Certainty
 - Sicherheit wie die anderen reagieren, was als nächstes passiert
 - Certainty Threat: Unvorhersagbares Verhalten, Unsicherheit
- Autonomy
 - Selbstbestimmtheit, Delegation von Verantwortung
 - Autonomy Threat: Micromanagement, Hineinreden
- Relatedness
 - Gefühl, zum Team/Gruppe/Sippe/Familie/Klan zu gehören
 - Relatedness Threat: Ausschluss aus der Gruppe
- Fairness
 - Gerechtigkeit, Transparenz, Offenheit, Jeder weiß alles
 - Fairness Threat: Ungerechte Behandlung, Gemeinnisse, Amigos

Diskurs: Meinungsunterschiede sind gut!

Entscheidungsfindung im kritischen Diskurs

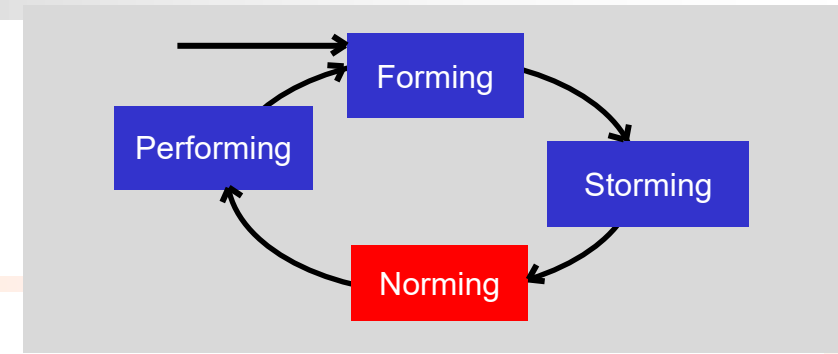
- Peter Drucker: Gute Entscheidungen erst nach einer kritischen Diskussion möglich
 - *Entscheidungsprozess beginnt mit Meinungen/Einschätzungen*
 - „Fakten“ kommen später
- Grund: Verzerrungen in der Wahrnehmung einzelner
 - z.B. Verlust letzte Woche wiegt mehr als Gewinn vor zwei Wochen. Menschen sind schlechte Statistiker, Wahrnehmungen der letzten Zeit dominieren das Denken
 - z.B. Verzerrungen durch Anker: Sie überleben mit 90%iger Wahrscheinlichkeit, vs. Sie sterben mit 10%iger Wahrscheinlichkeit
- Grund: Denkmechaniken unterscheiden sich:
 - Einige denken in großen Zusammenhängen, andere in Details
- Daher: Erst diskutieren, dann entscheiden!

Teamergebnisse sind wichtiger als Einzelleistungen

– Keine „Rockstars“

- [Rockstar] = Star des Teams, unverzichtbare Kompetenz, „Da darf nur [der Rockstar] ran, die anderen können das nicht!“, „Da muss ich erst [den Rockstar] fragen ...“
- Problem:
 - **Rockstar ist der Flaschenhals im Team**, da häufig beteiligt [vgl. G. Kim: „The Phoenix Project“, E. Goldratt: „The Goal“]
 - Rockstar **schränkt Entwicklung anderer Teammitglieder** ein
 - Rockstar macht Team / Firma erpressbar
 - Was passiert wenn der Rockstar vom Bus überfahren wird?
 - Unnötige **lokale Optimierungen** des Rockstars
- Fazit: Niemand sollte versuchen, „Rockstar“ zu werden
- Der wahre Rockstar hilft anderen performant zu sein

Norming



- Ausgangslage
 - Normen und Regeln werden diskutiert
 - Zusammenarbeit etabliert sich
- Ziele
 - Übereinkunft über Regeln, Werte und Verhaltensweisen
 - Jedes Mitglied hat seine Rolle und seinen Status gefunden („Hackordnung“, Hierarchie, Meritocracy, ...)
- Maßnahmen
 - Regelmäßiges Feedback zwischen einander (Rosenberg)
 - Feedback durch die Gruppe (360-Grad Feedback)

Kernpunkt: Marshall B. Rosenberg

- Niemand ist „blöd“, „böartig“, „faul“: Diese Begriffe sind wertende Einschätzungen der eigenen Wahrnehmung!
 - Wir nehmen das Verhalten und nicht den Charakter wahr
- Es gibt immer Gründe für „seltsames“ Verhalten z.B. die Historie, Umfeld, besondere Umstände, Bedürfnisse
 - Eventuell hat er/sie einen wichtigen Beitrag/Perspektive, den wir genauer verstehen sollten
 - Wir arbeiten ja absichtlich mit verschiedenen Kompetenzen und Fachrichtungen zusammen, wenn jeder IT „könnte“, wären Sie ja überflüssig.
 - Alle Teammitglieder müssen lernen dürfen! Fehler sind erlaubt
- Daher: Verhalten der anderen immer hinterfragen
- Bei Problemen: Feedback geben / miteinander Reden

Technik: *Feedback empfangen*

Details siehe Rosenberg

- Höre dir das gesamte Feedback an, unterbreche den Feedback-Gebenden nicht.
- Stelle eventuell Fragen zum Verständnis, wiederhole das Gesagte in eigenen Worten. Ziel ist es hier, genau zu verstehen, was los ist.
- Du musst dich nicht rechtfertigen oder verteidigen, es geht hier nur darum, die vollständige Sicht des Gegenübers zu erfahren.
- Was du mit dem Feedback für dich anfängst, ist alleine deine Entscheidung. Du kannst es annehmen und dein Verhalten überdenken oder das Feedback für ungerechtfertigt halten, darüber solltest du mit dem Feedback-Geber aber sprechen.
- Bedanke dich für das erhaltene Feedback.

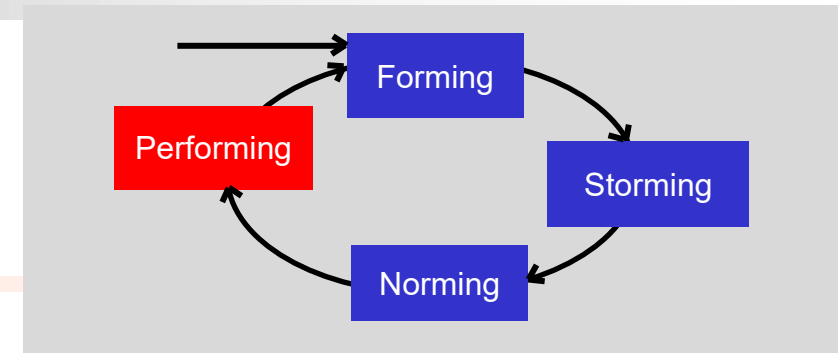
Technik: *Feedback geben*

Details siehe Rosenberg

- **Konkrete Beobachtung** schildern: Was genau hat das Gegenüber getan? Auf das Verhalten Gegenüber bzw. eigene Wahrnehmung konzentrieren
Beispiel: „Du hast letzten Dienstag den von mir erstellten Code gelöscht“.
- Welche **Wirkung auf sie** hatte das, welche Gefühle hat das bei Ihnen ausgelöst?
Beispiel: „Mich hat das Löschen meiner Ergebnisse sehr frustriert.“
- Ggf. Bedürfnis formulieren:
Beispiel „Mir ist vertrauensvolle Zusammenarbeit im wichtig“
- **Wunsch für eine Verhaltensänderung** formulieren
Beispiel: „Ich wünsche mir für die Zukunft, dass du derartige Änderungen mit mir und dem Team abstimmt“.

- Achtung: Das **Feedback-Sandwich** aus dem Kommunikationstraining wirkt gerne hohl und antrainiert („Du warst schon immer ein lieber Kollege, **aber** ...“, ein „und“ machts nicht besser)
- Achten Sie darauf, dass der Feedback-Empfänger versteht, dass es ihnen um eine Verbesserung der Beziehungen geht und dass weitgehend alles in Ordnung ist (der Empfänger ist ja nicht in Ungnade gefallen)

Performing



■ Ausgangslage

- Gruppe hat sich als soziale Struktur gebildet
- Teammitglieder identifizieren sich mit der Gruppe, „Wir SIND die Kevins“
- Team arbeitet an einem gemeinsamen Ziel
- Atmosphäre der Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung, der psychologischen Sicherheit

■ Ziele

- Auf Störungen / Änderungen reagieren und immer wieder anpassen
- „Komfortzone“ vermeiden, durch regelmäßige Veränderung
- Teamgeist stärken, Kultur beibehalten

■ Maßnahmen

- Incentives für die Gruppe: z.B. „Urlaubskuchen“, „Gem. Ski-Freizeit“, „Gem. Bouldern“, ...
- **Regelmäßige Retrospektiven**

Retrospektive: Was ist das?

A retrospective is an opportunity for the participants to ***learn how to improve***. The focus is on learning—not fault-finding.

Retrospective ***rituals*** are more than a ***review of the past***. They also provide a chance to look forward, to ***plot the next project***, and to plan explicitly ***what will be approached differently*** next time.

[Norman Kerth, Project Retrospectives]

Retrospektive - Ablauf

- **Gute Rahmenbedingungen schaffen:** Konstruktive Athm.
 - Teilnehmer sollen sich wohlfühlen, sicher fühlen, positive Stimmung
- **Daten sammeln:** Die Vergangenheit
 - Projektverlauf aufarbeiten,
 - z.B. mit Timeline, Energy Seismograph
- **Lernen:** Erfahrungen bewusst reflektieren
 - Schlüsse aus den gewonnenen Daten ziehen, Ursachen ermitteln
 - Feedback geben, Beziehungen innerhalb des Teams bewusst machen, Probleme ansprechen und reparieren
- **Maßnahmen beschließen:** Die Zukunft
 - Verbesserungen im Vorgehen / der Methodik beschließen
 - Ziele festlegen: Persönlichen Umgang / Benehmen verbessern
 - Ziele müssen erreichbar sein!
- **Abschluss:** Die Zukunft



Wichtig!

- Schaffen sie so früh wie möglich ein *Teamgefühl* durch
 - Teamnamen und Teamlogo
 - Gemeinsame Werte und Regeln
 - Klare, akzeptierte gemeinsame Ziele
- Konflikte im Team vernünftig lösen
 - Diversität im Team ist gut, „alle gleich“ wäre schlecht, sie brauchen Erbsenzähler und Visionäre
 - Machen Sie sich die Diversität klar
 - Gute Entscheidungen werden erst nach Diskurs getroffen und nicht vom Rockstar
- Eingeschwungenes Team trotz Störungen aufrecht erhalten
 - Regelmäßig Retrospektiven durchführen
 - Kontinuierliches Feedback