

Zeit für Veränderungen

Ein Praxisbeispiel zur Optimierung der Teamarbeit durch agile Arbeitsweisen

Bremen, Februar 2015 – Bei der Frage nach Optimierung von Arbeitsprozessen geht aktuell kein Weg am Zauberwort Agilität vorbei. Für ein Softwarehaus in Nordrhein-Westfalen realisiert die Bremer Software-Entwicklungs- und Consulting GmbH, kurz HEC, ein entsprechendes Changemanagement-Projekt. Einzelne Wegpunkte zeigen, wie aus einem ersten Teamworkshop der Plan für die Umstellung auf agile Arbeitsweisen entsteht und welche Herausforderungen es zu bewältigen gilt.

Den Boden bereiten – beobachten und verstehen

„Zu Beginn eines Projekts treffen wir immer auf eine komplexe Mixtur aus Menschen, eingesetzten Technologien und gelebten Arbeitsprozessen“, sagt Dietmar Heijenga, Projektleiter der HEC und Ansprechpartner rund um das Thema Veränderungsmanagement. „Wir merken relativ schnell, wenn Unzufriedenheit im Raum steht und wo diese herrührt.“ Dies bedeutet: Geschäftsführung und Mitarbeiter tun sich mit der Aufgabe schwer, ihre Themen klar zu strukturieren und lösungsorientiert anzugehen. Besonders herausfordernde Changemanagement-Projekte charakterisieren sich dadurch, dass Beteiligte über diverse Aspekte in der täglichen Zusammenarbeit stolpern – gegenseitige Vorwürfe, Cliquesbildung, lange Debatten über unwichtige Themen und vieles mehr sind hier typische Symptome, die einen erfolgreichen und effizienten Workflow verhindern. „Für uns gilt es, diese Blockaden zu erfassen und zu verstehen. Hier helfen Erfahrung und Wissen im Umgang mit Projektteams und Methoden“, betont Heijenga. „Wir arbeiten zum Beispiel gerne mit Methoden zur Visualisierung der aktuellen Unternehmens- und Teamsituation oder verwenden Techniken wie die Arbeit mit persönlichen Werten.“

Frustrationen ausräumen und den Blick nach vorne richten

Um allgegenwärtigen Frust zu beseitigen, sorgen Workshops für Abhilfe. Zentrale Frage: Wo drückt der Schuh? „Im aktuellen Projekt teilten wir die Mitarbeiter in zwei Teams auf. Jede Gruppe absolvierte drei ganztägige Workshops“, so Heijenga. Als Resultat gab sich der Kunde Antworten auf wesentliche Fragen der Zusammenarbeit. Hierzu gehörte unter anderem: Wie ist die Sicht eines jeden einzelnen auf die aktuelle Situation des Unternehmens? Was genau ist mir in der täglichen Zusammenarbeit wichtig? Welche Ideen gibt es, um dem Idealzustand der uns wichtigen Themen möglichst nahe zu kommen? „Bei der Formulierung des Idealzustandes unterstützten wir, indem wir bei jedem genannten Punkt Tiefenbohrungen vorgenommen haben. Somit kamen wir in eine Wertediskussion, die bei den Teammitgliedern die Erkenntnis reifen ließ, mit welcher persönlichen Einstellung und Haltung der gewünschte Zustand zu erreichen ist“, hält Heijenga fest.

Ergebnisse sichern und die Umsetzung anstoßen

Das Motto der HEC lautet: Betroffene zu Beteiligten machen. „Ergebnisse von Workshops präsentieren die Teams gemeinsam der Geschäftsführung“, erläutert der Projektleiter. „Wir analysieren dann zusammen mit dem Kunden die Ergebnisse, erkennen Handlungsschwerpunkte und bereiten einen Fahrplan zu deren Umsetzung vor.“ Dieser Fahrplan dient der Orientierung an den zu Beginn gesetzten Projektzielen, Visionen werden abgeglichen und die neu gewonnenen Erkenntnisse

eingearbeitet. Im vorliegenden Projekt spannend zu beobachten: Die im gewünschten Idealzustand ausgedrückten Bedürfnisse der Beteiligten orientierten sich sehr nahe an den Werten agiler Vorgehensweisen. Hierzu gehören beispielsweise der Wunsch nach mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation, der Abbau von Wissensmonopolen im Unternehmen, die Möglichkeit und der Raum zur persönlichen Weiterentwicklung sowie der Wunsch nach kontinuierlicher Prozessoptimierung auf allen Ebenen.

Aufbruchsstimmung nutzen und die freigesetzte Energie auf die Kette bringen

In allen Projekten gilt es, die erzeugte Aufbruchsstimmung zu nutzen, damit die Erkenntnisse der gemeinsamen Analyse nicht verpuffen. Heijenga dazu: „Im aktuellen Fall bedienen wir uns einer Reihe agiler Methoden und Vorgehensweisen, um dem gewünschten Idealzustand in definierten Schritten möglichst nahe zu kommen. Neben dem Scrum Board für das operative Geschäft haben wir ein Changeboard eingerichtet, über das wir den Veränderungsprozess visualisieren und nachhalten konnten.“ Hierzu dienten Changestorys, die aus Sicht der Mitarbeiter formuliert waren. Mit dieser Vorgehensweise entsteht volle Transparenz über den Veränderungsprozess und die Möglichkeit, erreichte Effekte und Erfolge sichtbar zu machen.

Entwicklungsprozess dauerhaft stabil halten und begleiten

Ziel der HEC ist es, Kunden nachhaltig zu unterstützen, Instrumente zu installieren, welche alle Mitarbeiter in die Lage versetzen, den Prozess ihrer Zusammenarbeit zu reflektieren. Im aktuellen Projekt mündete dies in der sogenannten Teamcard. Diese Methode führt zu einem gemeinsamen Verständnis über die wichtigsten Bewertungsfaktoren im Team. Zudem taugt es als Instrument zur kontinuierlichen Standortbestimmung. Nachhaltigkeit entsteht, indem die Teamcard in regelmäßigen Abständen als Instrument zur Reflexion dient und damit die Basis der agilen Arbeitsmethoden darstellt. „Außerdem stehen wir als HEC unseren Kunden zu jeder Zeit zur Seite und betrachten in festgelegten Abständen die Situation. Dabei helfen unsere Erfahrungen auf dem Gebiet der Softwareentwicklung und Projektlösung“, unterstreicht Heijenga.

Fazit – erhöht agiles Arbeiten die Zufriedenheit der Mitarbeiter?

In dem hier angerissenen Projektbeispiel gestaltete es sich für alle Beteiligten als spannend zu beobachten, dass die Ideen, die die Mitarbeiter zur Optimierung ihrer Arbeitssituation entwickelten, zum größten Teil auf den Werten und Prinzipien agiler Vorgehensweisen basierten. Die Mitarbeiter wünschten sich mehr Offenheit und Respekt im Umgang miteinander – dies sind beispielsweise zwei essentielle Werte aus dem Scrum-Framework. Weitere Themenblöcke, wie der Wunsch nach selbstorganisiertem Arbeiten, sind als grundlegende Prinzipien im agilen Manifest verankert. Diese Tatsachen lassen den Schluss zu, dass agiles Arbeiten zu mehr Zufriedenheit in der Zusammenarbeit führen kann. Gleichzeitig bleibt allerdings auch festzuhalten, dass agile Arbeitsweisen nicht das Allheilmittel für eine Optimierung der Teamarbeit darstellen. Denn es gibt eine ganze Reihe an Einflussfaktoren, die von Fall zu Fall variieren. „Und ein Grundsatz steht über allem – nur jener Weg der funktioniert, ist der einzig richtige. Und diesen Weg zu finden, macht unsere Arbeit so abwechslungsreich“, so Heijenga abschließend.



Weitere Informationen:

Über die HEC:

Die HEC ist ein 1988 gegründetes Software-Entwicklungs- und IT-Beratungshaus mit den Schwerpunkten Individualsoftware und Consulting rund um IT-Projekte. Die IT-Engineering Company beschäftigt rund 100 Mitarbeiter. Ihr Fachwissen deckt alle Phasen von IT-Projekten ab. Die Arbeit der HEC ist aufgliedert in die Leistungsbereiche Softwareentwicklung, Anforderungsmanagement, Projektmanagement, Qualitätsmanagement und zusätzlich den Bereich SharePoint-Lösungen. Die HEC ist zertifizierter Dienstleister nach ISO 9001. Mitarbeitermotivation und -beteiligung sind zentrale Themen innerhalb des Hauses, so können sich die Mitarbeiter seit 2008 am Unternehmen beteiligen. Die HEC ist ein team neusta-Unternehmen.

Pressekontakt:

neusta communications GmbH

Sebastian Adams

Konsul-Smidt-Straße 24

28217 Bremen

Telefon: +49 421 79 06 91

E-Mail: s.adams@neusta-communications.de