

Optimierte Zusammenarbeit in der Softwareentwicklung

Masterarbeit

Eingereicht von: **Theresa Binder, BSc**

Matrikelnummer: 0051830581

im Fachhochschul-Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik

der Ferdinand Porsche FernFH

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

Betreuung und Beurteilung: DI(FH) Michael Udulutsch, MA

Zweitgutachten: Prof.(FH) Priv.-Doz. Dr. Sascha Sardadvar

Salzburg, Mai 2020

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

1. dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. dass ich diese Masterarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit zur Beurteilung vorgelegt oder veröffentlicht habe.
3. dass die vorliegende Fassung der Arbeit mit der eingereichten elektronischen Version in allen Teilen übereinstimmt.

Ort, Datum

Unterschrift

Kurzzusammenfassung: Optimierte Zusammenarbeit in der Softwareentwicklung

Diese Masterarbeit behandelt den Einfluss von sozialen Faktoren auf die Produktivität in der Teamarbeit von Softwareentwicklern/Softwareentwicklerinnen. In der theoretischen Ausarbeitung dominieren drei Hauptbereiche die Teamarbeit: der emotionale Zustand einer einzelnen Person, die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen und die Teamarbeit an sich.

Um die Theorie zu evaluieren, wurden Experteninterviews mit neun Führungskräften von Softwareentwicklungsteams geführt. Infolgedessen wird die reale Bedeutung der Faktoren sowie der Einfluss, des Managers/der Managerin auf die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, erörtert.

Zusammengefasst kann der emotionale Zustand nur durch den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin selbst verbessert werden. Eine gute Interaktion wird durch einen positiven emotionalen Zustand und eine förderliche Teamkultur, sowie Selbststeuerung im Team erreicht. Die Teammitglieder sollten so gewählt sein, dass es eine ausgeglichene Stärken- und Schwächenverteilung gibt. Die Teamentwicklungsphasen haben teilweise eine negative Wirkung auf die Produktivität, jedoch kann die Führungskraft dem nur geringfügig entgegensteuern. Darüber hinaus haben die Selbststeuerung und die Teamkultur einen großen Effekt auf die Softwareentwicklungsteams. Diese können von dem Leiter/der Leiterin in eine positive Richtung gelenkt werden.

Besonders die Themen der nonverbalen Kommunikation, Virtualität und Interkulturalität sind noch nicht im Fokus der Manager/Managerinnen. Warum das so ist und welche Möglichkeiten wir haben um dies zu verbessern, könnte in einem weiterführenden Forschungsthema ausgearbeitet werden.

Schlagwörter:

Teamarbeit, Produktivität, soziale Einflussfaktoren, agile Softwareentwicklung, Teamkultur, Selbststeuerung, Kommunikation

Abstract: **Optimized cooperation in software development**

This masterthesis deals with the influence of the social factors on the teamwork efficiency in software development teams. In the theoretical part there are three main areas dominated for the team collaboration. This is the emotional state of the individual team member, the interaction between two or more people and the team collaboration in principle.

Expert interviews with nine leaders of software development teams are conducted, in order to evaluate the real impact of these factors as well as the influence the executive has on it.

In conclusion the emotional state has to be enhanced from the employee by himself. Good interaction is affected by the positiv emotional state and some team collaboration topics. The team member of a team should be picked to spread their strenghs and weaknesses. The team development phases do have impact on the team productivity, but are not influencable from the leader. Moreover, the autonomous teams and team culture have a big effect on the team collaboration. This can be positivly regulated by the leader.

Especially, the topics non-verbal communication, virtuality and interculturality are not in the focus of the managers now. Why this is the case and which opportunities we have to improve this, would lead to a follow up research topic.

Keywords:

Team collaboration, Productivity, social impact factors, agile software development, team culture, autonomous, communication

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all denjenigen bedanken, die mich während der Ausarbeitung meiner Arbeit unterstützt haben.

Als Erstes gebührt mein herzlicher Dank meinem Betreuer Herrn DI(FH) Udulutsch, der mich durch seine konstruktive Kritik auf den richtigen Weg gebracht hat und dadurch eine gute Arbeit entstehen konnte.

Weiters danke ich auch Herrn Dr. Sardadvar für die Betreuung der Arbeit als Zweitgutachter.

Darüber hinaus danke ich meinen Kollegen Daniel Roth und Domenik Antosch, die mich mit Rat und Tat unterstützt haben, ansprechende Fragen für die Interviewpartner zu formulieren.

Ein herzliches Dankeschön spreche ich all meinen Interviewpartnern aus. Nur mit ihrer Unterstützung und Informationsbereitschaft haben sie diese Arbeit möglich gemacht.

Zu guter Letzt möchte ich von ganzem Herzen meinen vielen fleißigen Korrekturlesern Maria Binder, Thomas Berger, Dominik Ziller, Melanie Österreicher, Kristina Weiß und Stefanie Reier danken.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Theoretischer Hintergrund	3
2.1. Agile Prozesse	3
2.2. Scrum	4
2.3. Emotionaler Zustand	5
2.3.1. Emotionale Kompetenz	6
2.3.2. Motivation	8
2.3.3. Stress	10
2.4. Interaktion	13
2.4.1. Verbale Kommunikation	14
2.4.2. Nonverbale Kommunikation	16
2.4.3. Konfliktmanagement	18
2.5. Teamarbeit	21
2.5.1. Erfolgsfaktoren	21
2.5.2. Teammitglieder	23
2.5.3. Teamentwicklungsphasen	24
2.5.4. Teamkultur	26
2.5.5. Selbststeuerung statt Führung	27
2.5.6. Interkulturalität	30
3. Methodik und Empirie	35
3.1. Methode Experteninterview	35
3.1.1. Expertenauswahl	35
3.1.2. Durchführung	36
3.1.3. Auswertung	36
3.2. Aufbau der Experteninterviews	37
3.2.1. Vorstellung und Begrüßung	37
3.2.2. Einstieg	37
3.2.3. Interviewleitfaden	38
3.2.4. Schluss und Zusammenfassung	40
3.3. Auswahl der Experten	40
3.3.1. Kriterien	40
3.3.2. Experten	40
3.4. Durchführung Experteninterviews	42
3.5. Evaluation	43
3.5.1. Emotionaler Zustand	43

3.5.2. Interaktion	47
3.5.3. Teamarbeit	51
4. Ergebnis und Conclusio	62
4.1. Emotionaler Zustand	62
4.2. Interaktion	63
4.3. Teamarbeit	64
4.4. Interpretation	65
4.5. Ausblick	66
4.6. Fazit	67
Literaturverzeichnis	69
Abbildungsverzeichnis	75
A. Interviewtranskripte	77
A.1. Experteninterview 1: Mag. Christopher Anderlik	77
A.2. Experteninterview 2: DI(FH) Henrik Binggl	82
A.3. Experteninterview 3: Gerd Klima	91
A.4. Experteninterview 4: Mag. Reinhard Mayr	109
A.5. Experteninterview 5: Iulian Paduraru, MA	123
A.6. Experteninterview 6: Harald Radi, MA	129
A.7. Experteninterview 7: Walter Svoboda	143
A.8. Experteninterview 8: Mario Weitgasser	159
A.9. Experteninterview 9: DI(FH) Stefan Winkler	168

1. Einleitung

Wie können produktive Softwareentwicklungsteams geschaffen werden? Mit dieser Frage beschäftigen sich viele kluge Köpfe seitdem es Softwareentwicklung gibt. Viele meinen heute, dass die agile (siehe Kapitel 2.1) Softwareentwicklung zu mehr Produktivität verhilft. In dem Buch „Lean Software Development“ von Mary und Tom Poppendieck wird über eine Erhöhung der Produktivität durch agile Prozesse diskutiert. Mike Cohn ist von dem agilen Scrum Prozess (siehe Kapitel 2.2) überzeugt und schildert in seinem Buch „Agile Softwareentwicklung“ damit den Weg zum Erfolg. Sie sind, so wie auch viele andere „Agil“-Verfechter, der Meinung, dass diese Prozesse den Softwareentwicklern ihre Arbeit vereinfachen und das Endprodukt verbessern. Im Jahr 2001 haben sich dazu 14 unabhängige Softwareentwickler zusammengesetzt und während einer Tagung in Utah das agile Manifest verfasst. (Poppendieck and Poppendieck, 2013) (Cohn, 2010)

Dieses umfasst die vier Prinzipien: (Beck et al., 2001)

- Individuen und Interaktionen vor Prozessen und Werkzeugen
- Funktionierende Software vor umfassenden Dokumentationen
- Zusammenarbeit mit dem Kunden vor Vertragsverhandlungen
- Reagieren auf Veränderung vor dem Befolgen eines Plans

Kurzum, agile Prozesse sollen Softwareentwicklern ihre Arbeit erleichtern, damit sie sich auf das Wesentliche konzentrieren können. Dadurch wird das Endprodukt verbessert und gleichzeitig werden die „Flaschenhälse“ in den Softwareteams aufgedeckt, um diese zu verbessern. (Wintersteiger, 2013)

Diese agilen Prozesse stellen den Menschen mit seinen Bedürfnissen, Fähigkeiten und Eigenschaften in den Vordergrund. Die einzelnen Personen beeinflussen maßgebend die Leistungsfähigkeit der Softwareteams und umgekehrt. Deshalb haben soziale Faktoren in Softwareentwicklungsteams eine erhebliche Auswirkung auf den Output eines Projektes und dessen Ressourcenaufwand. Zur Erreichung einer hohen und langanhaltenden Produktivität, müssen Führungskräfte diesen Einfluss wahrnehmen und gegebenenfalls die Softwareentwicklungsteams in eine positive Richtung steuern, soweit es ihnen möglich ist. (Dirbach et al., 2012) (Kirchler, 2008)

Auf Grund dessen greift diese Arbeit die Forschungsfrage „Wie können Softwareentwicklungsteams ihre Produktivität durch soziale Einflussfaktoren verbessern?“ auf. Dies ist gerade im digitalen Zeitalter eine wesentliche Frage und kann einen Vorteil für ein Unternehmen darstellen. Damit diese Frage beantwortet werden kann, geht diese Arbeit auf

die sozialen Aspekte von Softwareteams und die Entwickler als Individuen ein. Der Fokus liegt auf Softwareteams, die den Scrum-Prozess bereits in ihrer täglichen Tätigkeit anwenden und sich mit diesem agilen Prozess identifizieren. Die verwendeten Tools, der Arbeitsplatz oder die Organisation im Hintergrund werden hierbei nicht berücksichtigt. Diese Themenbereiche sind bereits ein vielfach aufgegriffenes Forschungsthema, jedoch wurden soziale Faktoren bis dato nur selten in Betracht gezogen. Genau diese Forschungs- und Wissenslücke soll durch diese Arbeit geschlossen werden. (Baumgart et al., 2015) (Ovesen, 2013) (Tyagi et al., 2015)

Es werden zwischenmenschliche und psychologische Faktoren, welche sich auf ein Team auswirken, in Betracht gezogen. Diese reichen vom emotionalen Zustand des einzelnen Teammitgliedes, über die Interaktion zwischen den Personen, bis hin zu dem komplexen, sozialen Konstrukt „Team“. Die theoretische Erörterung der Themen bildet die Grundlage für die Experteninterviews. Dadurch werden die theoretisch erarbeiteten Informationen mit Experteninterviews qualitativ hinterfragt. Durch die Befragung von Experten in diesem Bereich, wird über Branchen hinweg eine praktische Meinung und praktische Informationen zu diesem Thema eingeholt. Daraus können Schlussfolgerungen im Konsens von Theorie und Praxis über soziale Einflussfaktoren, die zur Verbesserung der Produktivität von Softwareentwicklungsteam beitragen, getätigt werden.

2. Theoretischer Hintergrund

Damit die Forschungsfrage beantwortet werden kann, werden zuerst die Rahmenbedingungen der agilen Projektmanagementmethode theoretisch erläutert. Darüber hinaus werden die sozialen Einflussfaktoren von Softwareentwicklungsteams betrachtet. Speziell wird auf den emotionalen Zustand einzelner Personen eingegangen, der die Grundlage der darauffolgenden Handlungen bildet. Diese werden im Bezug auf andere Menschen im Kapitel Interaktion genauer betrachtet. Darauf aufbauend werden die verschiedenen Einflüsse auf die Kollaboration ausführlicher diskutiert. Darunter werden Eigenheiten von Teams, die Selbststeuerung, die Auswirkung der Teamkultur sowie das virtuelle Zusammenarbeiten in der Arbeitsgruppe abgehandelt. Es wird eine Brücke zwischen der Kommunikationsfähigkeit einzelner und der daraus folgenden Zusammenarbeit im Team geschlagen. (Dirbach et al., 2012)

2.1. Agile Prozesse

In diesem Kapitel wird kurz erklärt, was agile Prozesse sind und welche Vorteile sie mit sich bringen.

Agile Prozesse zeichnen sich dadurch aus, dass die Projekte nicht bis ins Detail durchgeplant werden und dieses Konzept deshalb nicht unumstößlich ist. Agile Prozesse werden nur mit einem groben Meilensteinplan vordefiniert. Dieser wird so flexibel gehalten, dass er immer wieder auf seine Relevanz geprüft und gegebenenfalls angepasst werden kann. Mit dieser Strategie kann man gut mit überraschenden Planänderungen umgehen und schnell darauf reagieren. Dies ist ein relevantes Kriterium für den Erfolg vieler Projekte in der gegenwärtigen Zeit. In der Zeit der digitalen Transformation herrschen Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität vor. Diese Anforderungen werden Unternehmen nicht mit genauen Prognosen, Plänen und Kennzahlen in den Griff bekommen. Nur wer schnell und adäquat auf Veränderungen reagieren kann, ist erfolgreich und kann es auch bleiben. In agilen Prozessen konzentriert man sich nur auf den aktuellen Schritt im Projekt und nicht gleichzeitig bereits auf die nächsten. Der Fokus liegt vollkommen auf dem Wesentlichen, man kann Probleme schnell lösen und bei Änderungen den Plan einfach adaptieren. Gleichzeitig wird man mit dem bevorstehenden Workload nicht überfordert. Agile Prozesse ermöglichen es, innovative und kreative Lösungen zu entwickeln und geben den Mitarbeitern die nötigen Freiräume dazu. Ebenso wird durch passende Meilenstein- und Endziele eine gemeinsame Richtung vorgegeben.

Agile Prozesse, agiles Projektmanagement und agiles Management geben Unternehmen und Projektteams die Freiheit und Flexibilität, die sie benötigen, um in der schnelllebigen Zeit erfolgreich zu sein. (Habighorst, 2018, S.41 ff) (Niedner, 2018, S.11 ff) (Förster and Wendler, 2012)

2.2. Scrum

In diesem Kapitel wird die Methodik „Scrum“ erklärt.

Scrum ist eine agile Projektmanagementmethode in der Softwareentwicklung. Das Elementare an dieser Methode ist, dass sie aus iterativen Sprints besteht. Ein Sprint ist ein immer konstanter, sich wiederholender Planungszeitraum für das Softwareprojekt, welcher in der Regel ein bis vier Wochen dauert.

Es gibt drei Hauptrollen im Scrum: der Product Owner, das Umsetzungsteam und der Scrum Master. Der Product Owner ist der Kunde/die Kundin des Projekts, das Umsetzungsteam besteht aus den Entwicklern/Entwicklerinnen sowie Testern/Testerinnen und der Scrum Master fungiert als eine Art Projektleiter/Projektleiterin. Der Scrum Master sollte alle administrativen und sonstigen Tätigkeiten vom Umsetzungsteam fernhalten und ein Umfeld schaffen, in dem sich die Entwickler/Entwicklerinnen zu 100 Prozent auf die Umsetzung konzentrieren können. Er ist der Methoden-Experte und kann die Rolle eines Moderators/einer Moderatorin oder Mediators/Mediatorin einnehmen, wenn dies im Team nötig ist. Er sollte darauf bedacht sein, dass das Team gut zusammenarbeitet. Darüber hinaus soll er Konflikte frühzeitig erkennen und dem Team die Freiheit zur Selbststeuerung ermöglichen.

Jeder Sprint startet mit der Planung. In dieser werden gemeinsam die Ziele bis zum Ende des Sprints bestimmt. Während des Sprints trifft sich das Scrum-Team zu täglichen, kurzen Stand-Up-Meetings, bei welchem jedes Mitglied seinen Fortschritt und seine geplanten Tätigkeiten seit dem letzten Meeting bekannt gibt und gegebenenfalls Herausforderungen aufzeigt. Am Ende eines jeden Sprints gibt es ein Meeting, bei dem das Ergebnis des Sprints dem Product Owner präsentiert wird.

Jedes Sprintergebnis muss in der Scrum-Methodik ein „potenziell auslieferbares Produkt“ darstellen. Transparenz, Inspektion, Adaption und ungestörtes Arbeiten sind die wichtigsten Werte, die im Verfahren vertreten werden. Abläufe und Prozesse werden durch die Sprints für das gesamte Scrum-Team transparent. Dank der Transparenz kann man diese auch inspizieren und gegebenenfalls adaptieren. Der letzte wichtige Punkt ist das ungestörte Arbeiten des Umsetzungsteams. Durch die Planung zu Beginn sollen die Entwickler/Entwicklerinnen während des Sprints ungestört am gemeinsamen Ziel arbeiten können. Das bedeutet, dass der Product Owner während des Sprints keine neuen Anforderungen an das Team gibt und der Scrum-Master versucht, das Team in allen anderen Tätigkeiten zu entlasten, sodass es sich nur auf die Implementierung konzentrieren können.

Kurz zusammengefasst, ist Scrum eine agile Projektmanagement Methode, welche in kurzen Iterationen stattfindet und den Entwicklern/Entwicklerinnen den vollkommenen Fokus auf die Umsetzung des Projektes ermöglichen soll. (Habighorst, 2018, S.44 ff) (Wintersteiger, 2013, S.83 ff) (Gloger, 2010)

2.3. Emotionaler Zustand

Als erstes werden die psychologisch individuellen Faktoren betrachtet, welche die soziale Teamarbeit beeinflussen können. Diese werden in emotionale Kompetenz, Motivation und Stress als Einflussfaktoren der individuellen Persönlichkeit aufgeteilt und beschreiben den gesamten emotionalen Zustand einer Person.

Emotionen beeinflussen unser tägliches Leben - privat als auch beruflich. Diese können unterschiedlicher Natur sein und negative oder positive Gefühle hervorrufen. Wo entstehen diese Emotionen und wie geht unser Gehirn damit um? Gefühle entstehen in unserem Gefühlszentrum, dem Mandelkern im Gehirn. Mit jeder Wahrnehmung unserer Sinne erzeugen wir ein zugehöriges Gefühl in diesem Gefühlszentrum. Wie in Abbildung 2.1 dargestellt, können vom Mandelkern aus Affektreaktionen ausgelöst werden oder die Emotion wandert weiter zum Präfrontalhirn. Dort wird die „beste“ Lösung aus den bereits gemachten Erfahrungen abgewogen. (Seidel, 2008, S.11 ff.)

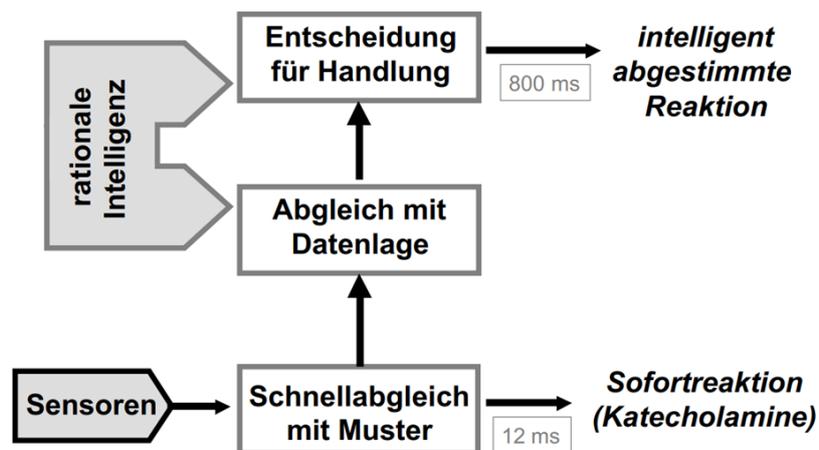


Abbildung 2.1.: Von der Emotion zur Handlung, der Ablauf im Gehirn (Seidel, 2008, S.37)

Emotionen sind die Grundlage für Spontanreaktionen, Handlungen, Verhalten und Entscheidungen. Das Marketing vieler Unternehmen verwendet dieses Wissen, um die Kaufentscheidung von Produkten durch Emotionen zu triggern. Emotionen und Handlungen können nicht voneinander getrennt werden, sie beeinflussen sich gegenseitig. (Zhu and Thagard, 2002)

Da dies im weiteren Sinne auch das Team und die positive Zusammenarbeit beeinflusst, ist es wichtig, dass die Teammitglieder emotionale Kompetenz besitzen und die

Führungskräfte diese Entwicklung fördern. Ohne dieser kann das Team nicht optimal zusammenarbeiten und wird somit maßgebliche Einbußen in deren Produktivität verzeichnen. Genauso viel Einfluss wie die emotionale Kompetenz haben auch Stress und Motivation eines Individuums auf den emotionalen Zustand der Teammitglieder. Deshalb ist es für Führungskräfte von Bedeutung, auch diese Faktoren in eine positive Richtung zu lenken. (Friedlmeier and Trommsdorff, 2002) (Zhu and Thagard, 2002)

2.3.1. Emotionale Kompetenz

Einführend wird die emotionale Kompetenz von Menschen behandelt und ihre theoretischen Grundsätze erörtert. Was versteht man unter emotionaler Kompetenz? Emotionale Kompetenz setzt sich aus mehreren Teilpunkten zusammen: (Friedlmeier and Trommsdorff, 2002)

- Bewusstheit des emotionalen Zustands
- Fähigkeit zu angemessenen Bewältigungsmechanismen bei negativen Emotionen durch selbst-regulatorische Strategien
- Empathie: Gefühle bei anderen zu erkennen und die Fähigkeit, sich in andere hinein zu versetzen
- Bewusstsein, dass Kommunikation durch Emotionen bestimmt wird

Der erste wichtige Punkt ist, sich über seinen eigenen emotionalen Zustand bewusst zu sein, um über Handlungen und Reaktionen entscheiden zu können. Personen mit emotionaler Kompetenz zeigen sich durch kontrolliertes Handeln. Sie reagieren nicht durch eine Affekthandlung auf eine Emotion, sondern steuern ihre Reaktion mittels einem inneren Abwägungsprozess. In diesem Prozess kann bewusst die beste Reaktion gewählt und dadurch die richtige Handlung durchgeführt werden. Unterläuft einem Softwareentwickler/einer Softwareentwicklerin ein Fehler bei seiner/ihrer Tätigkeit, obwohl er/sie alles nach bestem Wissen und Gewissen ausgeführt hat und reagiert die Führungskraft mit einem kurzen Wutausbruch, so wirkt sich das negativ auf die Stimmung und Motivation des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin aus. Dies könnte sich negativ auf seine/ihre folgenden Tätigkeiten auswirken, sodass sich noch mehr Fehler einschleichen. Besitzt die Führungskraft allerdings emotionale Kompetenz und hat die Fähigkeit, zuerst die folgende Reaktion abzuwägen, wird sie sich für die sanftere Reaktion entscheiden. Dabei wird sie den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin auf den Fehler aufmerksam machen und mit ihm/ihr gemeinsam konstruktiv besprechen, wie man den Fehler beheben kann und es schafft, diesen zukünftig zu vermeiden. Durch dieses Beispiel kann man sich gut vorstellen, welchen negativen Einfluss Spontanreaktionen im Vergleich zu abgewogenen Reaktionen haben können. (Seidel, 2008, S.31 ff.)

Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Punkt ist, sich seiner Gefühle bewusst zu sein und angemessene Bewältigungsmechanismen dafür entwickelt zu haben. Unterdrückte negative Gefühle, wie Wut, Scham oder Angst, verursachen einen Gefühlsstau. Dieser Gefühlsstau kann kontrolliert durch antrainierte Bewältigungsmechanismen, wie zum

Beispiel Sport aufgelöst werden. Wird er nicht kontrolliert bewältigt, so kann es passieren, dass sich der Gefühlsstau explosionsartig entlädt oder chronischen Stress in der Person verursacht. Beides kann und wird sich in den meisten Fällen negativ auf das Arbeitsklima auswirken. Diese Gefühlsexplosion kann durch Kleinigkeiten getriggert werden und führt zu einer unsachlichen Reaktion. Eskaliert eine sachliche Diskussion zwischen zwei Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, welche im Normalfall gut miteinander auskommen, kann man von einer solchen Gefühlsexplosion sprechen. Ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin hatte am Vorabend mit dem Partner/der Partnerin Streit und konnte diesen nicht verarbeiten. Dieser löst in ihm/ihr einen Gefühlsstau aus, welcher bei der Kritik an seiner/ihrer Arbeit getriggert wird. Dadurch explodiert er/sie förmlich gegenüber dem Kollegen/der Kollegin. Dieser/Diese fühlt sich vor den Kopf gestoßen, denn er/sie wollte durch seine/ihre Kritik dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin helfen, seine/ihre aktuelle Arbeit zu verbessern. Emotionale Kompetenz bedeutet, sich seinen eigenen Gefühlen bewusst zu sein und verschiedene Umgangsmethoden für unterschiedliche Probleme zu beherrschen. (Seidel, 2008, S.45 ff.)

Empathie ist die Grundlage des menschlichen Zusammenlebens und die Grundlage sozialer Kompetenz des menschlichen Verstehens. Ohne einen Hauch von Empathie wäre das menschliche Miteinander, wie wir es kennen und leben, nicht möglich. Können wir gar nicht einschätzen, wie es unserem gegenüber gerade geht, so werden wir auch nicht die richtigen Worte oder Handlungen wählen, um mit ihm/ihr zu kommunizieren. Genauso wenig werden wir wissen, ob uns der/die andere richtig verstanden hat. Teams werden nur funktionieren und produktiv zusammenarbeiten, wenn die Mitglieder über Menschenkenntnis verfügen. Menschen müssen die nonverbalen Signale anderer lesen und deuten können. Dies funktioniert in der Regel unbewusst und muss in Sekundenschnelle durchgeführt werden, da sich die Gefühle des Gegenübers ständig ändern können. (Bischof-Köhler, 1989, S.26 ff.)

Ein zusätzlicher Einfluss auf die Stimmung von Personen ist die Annahme über vermutete Ergebnisse. Ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin hat eine Arbeit nach seinem/ihrer Ermessen perfekt ausgeführt und erwartet, dass die Führungskraft dafür Lob aussprechen wird. Bei Überreichung der Arbeit ist die Führungskraft völlig unzufrieden und wünscht einige Änderungen. Dies löst eine negative Stimmung bei diesem Mitarbeiter/dieser Mitarbeiterin aus, welche den weiteren Tag möglicherweise negativ beeinflusst. Dies funktioniert genauso in die positive Richtung. Wichtig ist es, sich über diesen Effekt bewusst zu sein, zu versuchen den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin aufzuklären und so viele Informationen wie möglich weiterzugeben. So werden falsche Erwartungshaltungen vermieden. (Seidel, 2008, S.26 ff.)

Gute Stimmung ist psychische Energie für schwingvolle Aktivität, bessere Leistung und letztlich Erfolg. Der Optimist/die Optimistin schöpft seine/ihre Energie aus Vorfreude, Hoffnung und guter Stimmung. Der Optimist/die Optimistin ist erfolgsorientiert eingestellt, wohingegen der Pessimist/die Pessimistin im Gegensatz dazu misserfolgsorientiert eingestellt ist. Ein zu starker Optimismus kann allerdings durch Fehleinschätzungen und Misserfolge auch negative Auswirkungen haben. (Pichler, 2018, S.64 ff.) (Seidel, 2008, S.103 ff.)

Zusammengefasst ist es eine der essentiellen Fähigkeiten von Personen mit hoher emotionaler Kompetenz, eine gute Abgeklärtheit zu besitzen und einen inneren Abstand zu den eigenen Gefühlen zu wahren. Dadurch ist man sich seiner eigenen Gefühle bewusst und verfällt nicht in Affekthandlungen. Man kann gute und abgewogene Entscheidungen treffen. Durch die eigene Abgeklärtheit fällt es leichter, die Gefühle und Gemütszustände anderer zu erkennen. Dies ist vor allem bei Interaktionen und Teamarbeit von Bedeutung, um richtige Worte und Handlungen zu wählen. (Seidel, 2008, S.31 ff.) (Friedlmeier and Trommsdorff, 2002)

2.3.2. Motivation

Die Motivation eines Menschen hat einen großen Einfluss auf sein Tun, Handeln und Leben. Aus diesem Grund wird im Folgenden dieser Faktor erörtert und genauer beleuchtet, um das Bild des emotionalen Zustandes einer Person zu erweitern.

Was motiviert einen Menschen? Was motiviert Mitarbeiter? Um das zu klären müssen wir uns zuerst der Basis der Motivation zuwenden. In vielen Fachbüchern und Arbeiten wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Intrinsische Motivation entsteht aus dem eigenen, inneren Willen einer Person heraus, eine Handlung auszuüben. Extrinsische Motivation allerdings wird von außen getriggert. Das kann durch materielle, verbale oder symbolische Belohnung wie Geld, Lob oder eine Beförderung erfolgen. (Ryan and Deci, 2000) Heckhausen unterscheidet intrinsische von extrinsischer Motivation nach den folgenden Punkten: (Heckhausen, 1989, S.456 ff.)

- Triebe ohne Triebreduktion: Intrinsische Motivation wird durch die Selbstentfaltung und das persönliche Wachstum getriggert.
- Zweckfreiheit: Personen wollen bestimmte Dinge im Leben erreichen, um ein gutes Gefühl zu erhalten. Beispiele hierfür sind Sport, Kunst oder wissenschaftliches Arbeiten.
- Optimal-Niveau von Aktivierung und Inkongruenz: Dieses Optimal-Niveau ist das mittlere Anregungspotential zwischen aufgenommener Information und einem Standard in Form eines Adaptionsniveaus oder einer Erwartung.
- Selbstbestimmung: Ein selbstständiges Handeln und Entscheiden ist möglich und erwünscht.
- Freudiges Aufgehen in der Handlung: Weder eine Über- noch eine Unterforderung ist vorhanden. Der Softwareentwickler/die Softwareentwicklerin liebt die Arbeit der Tätigkeit willen und kann voll und ganz in ihr aufgehen.

In vielen Zeitungen und Büchern liest man vom „Flow-Effekt“. Dieser stellt die intrinsische Motivation in ihrer ausgeprägtesten Form dar. Eine Person geht in einer Aufgabe vollkommen auf und kann in diesem Flow besonders effizient die Aufgabe erledigen. (Salanova et al., 2006) (Rheinberg et al., 2007) (Rheinberg, 2006)

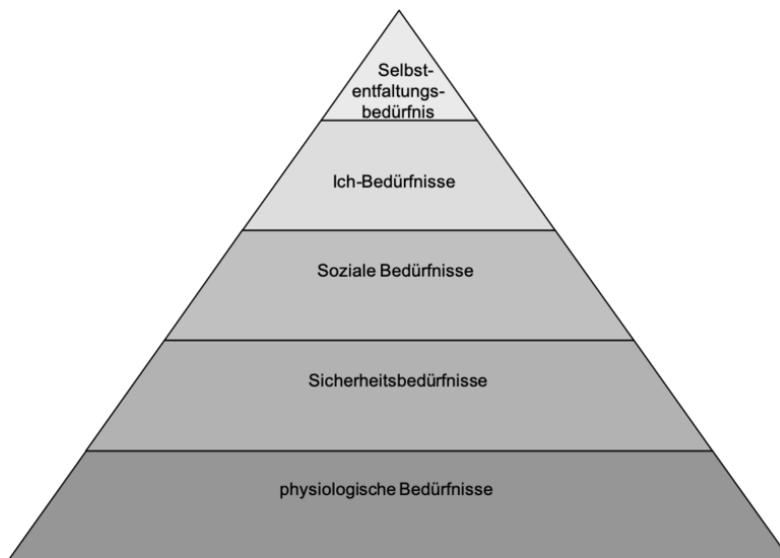


Abbildung 2.2.: Bedürfnispyramide nach Maslow (Weibler, 2019)

In verschiedenen Studien wurden Wechselwirkungen zwischen der extrinsischen und der intrinsischen Motivation festgestellt. Extrinsische Motivation schwächt die vorhandene intrinsische Motivation. Dies kann man ganz gut am Beispiel Schule erläutern. Vieles, das gelernt werden „muss“, ist uninteressant und wird nur der Tests wegen gelernt und oft wieder schnell vergessen. Wissen, welches man sich selbst aneignen will, ist interessanter und wird auch besser behalten, selbst wenn es um die gleichen Themen geht. Genauso hat Kontrolle eine negative Auswirkung auf die intrinsische Motivation. Andererseits können uninteressante Tätigkeiten und Aufgaben durch externe Motivation interessant werden. Durch diverse Belohnungssysteme können somit Aufgaben, die nicht gerne gemacht werden, spannender für die Mitarbeiter sein. (Kirchler, 2008, S.319 ff.)

Ganz grundsätzlich ist Motivation nichts anderes, als eine Bedürfnisbefriedigung. Dies können banale Dinge wie Kochen, um das Bedürfnis von Hunger zu befriedigen oder eben doch die Selbstentfaltung durch die Arbeit, die man tagtäglich verrichtet, sein. In Abbildung 2.2 ist die Bedürfnispyramide nach Maslow dargestellt. Er geht davon aus, dass eine höhere Stufe der Bedürfnisbefriedigung nur erreicht werden kann, wenn die unteren bereits befriedigt sind. Als Grundbedürfnisse geht er von physiologischen Bedürfnissen, wie Essen und Schlaf, aus. Darauf folgt das Bedürfnis nach Sicherheit. Das bedeutet, ein Dach über dem Kopf und ein existenzsicherndes Einkommen zu haben. Ist dieses gestillt, so will der Mensch sein soziales Bedürfnis befriedigen in dem er sich mit anderen Menschen unterhält und Kontakte knüpft. Sind die sozialen Bedürfnisse erfüllt, so will er sein Ich-Bedürfnis stillen und als höchsten Punkt sieht er das Selbstentfaltungsbedürfnis. (Sarma and van der Hoek, 2004) (Koltko-Rivera, 2006)

Dies ist nur eine von vielen Motivationstheorien. Was alle gemeinsam haben ist, dass der Mensch verschiedene Bedürfnisse hat und daraus seine Motivation entfaltet wird. Er versucht Handlungen und Entscheidungen zu treffen, um seine Bedürfnisse zu stillen. Speziell die Motivation zur Arbeit sollte nicht nur aus finanziellem Interesse

bestehen, sondern auch aus dem Selbstverwirklichungsbedürfnis des Menschen. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin gibt sich der Arbeit als solches hin und hat Spaß daran. Er/sie handelt dadurch am produktivsten für das Unternehmen. Aus dieser Motivation heraus, haben Unternehmen verschiedene Systeme für sich entwickelt, um die Arbeitnehmer mehr zu motivieren. Dies kann beispielsweise durch eine Erweiterung des Aufgabenfeldes und/oder durch die Erhöhung des Verantwortungsbereiches geschehen. Diese Methoden werden Job Enlargement, Job Rotation und Job Enrichment genannt. Sie stellen die Aufgabenerweiterung, Aufgabenveränderung oder Verantwortungserhöhung im Zeitverlauf dar. (Kirchler, 2008, S.319 ff.)

Wie man eine optimale Bedürfnisbefriedigung erreichen kann, stellt Richard Hackmann in seinem "Job-characteristics-model" vor. Dies sieht fünf verschiedene Punkte vor: (Hackman and Oldham, 1980)

- Variabilität: Im Tätigkeitsbereich werden unterschiedliche Fertigkeiten, Fähigkeiten oder Talente gefördert.
- Ganzheitlichkeit: Der Arbeitsbereich fertigt nicht nur ein Teilstück des Ganzen, sondern erstellt das ganze Stück von Anfang bis Ende.
- Bedeutung: Die Tätigkeit ist für das Unternehmen oder eine Person wichtig.
- Autonomie: Möglichkeit der Selbstbestimmung in den Tätigkeiten
- Rückmeldung: Die Effektivität der eigenen Leistung wird durch den Vorgesetzten ermittelt oder ist für den Arbeitnehmer selbstständig ersichtlich.

Dieses Modell wurde bereits in verschiedenen Studien getestet und als effektiv bestätigt. (Kirchler, 2008, S.319 ff.)

Die Motivation von Individuen ist deren Motor für das Leben und damit auch ihr Handeln und Tun. Deshalb sollte diesem Faktor hohe Beachtung im Bezug auf die Produktivität von Mitarbeitern und deren Antrieb gesetzt werden.

2.3.3. Stress

Stress in der Form des Motivators sowie als Störfaktor, wird betrachtet um den emotionalen Zustand zu vervollständigen.

Stress ist in aller Munde. Doch was ist eigentlich Stress? Wen betrifft er in unserer Gesellschaft und wie wirkt er sich auf unseren Körper aus? Stress kann eine positive oder eine negative Auswirkung auf uns Menschen haben. Genauso wie sich negativer Stress auf Dauer schlecht auf den Menschen auswirkt, wirkt sich das Fehlen von positivem Stress schädlich auf den Menschen aus. Jeder von uns kommt im Laufe seines Lebens mit positivem sowie negativem Stress in Berührung, egal ob Mütter, Kinder, Professoren oder Geschäftsführer. (Seidel, 2008, S.134 ff.) (McGowan et al., 2006) (Folkman and Moskowitz, 2000)

Der „Kampf oder Flucht“-Modus, der durch Stress im Körper ausgelöst wird, hat eine weitreichende Kettenreaktion des Körpers zur Folge. Diese Reaktion beginnt im Gehirn, im Hypothalamus. Dieser Bereich im Gehirn ist für Wachstum und Fortpflanzung zuständig. Außerdem werden in ihm Gefühle, wie Angst, Wut und starke Freude wahrgenommen. Er kontrolliert das autonome Nervensystem, welches die Tätigkeit der Körperorgane regelt. Zusätzlich aktiviert er die Hirnanhangsdrüse, welche Hormone in den Blutkreislauf sendet. Diese durch Stress ausgelösten Hormone sind das TTH-Hormon und das ACTH-Hormon. Das TTH-Hormon aktiviert die Schilddrüse und erhöht somit den Grundumsatz. Das ACTH-Hormon verstärkt die Signale der Nebennieren. Die Nebennieren senden in einer Stresssituation Adrenalin und Noradrenalin aus. Gehör- und Geruchssinn werden geschärft, die Pupillen werden erweitert, die Nasen- und Rachenschleimhäute schrumpfen, das Herz schlägt schneller und die Atmung ist beschleunigt. Dadurch gelangt mehr Sauerstoff in das System und wird schneller zu Gehirn, Lunge und Muskeln verteilt. Außerdem wird die Gerinnungszeit herabgesetzt und die weißen Blutkörperchen vermehren sich schneller, um auf mögliche Verletzungen vorbereitet zu sein. Man beginnt vermehrt zu schwitzen, um etwaige Abfallstoffe zu entsorgen und den erhitzten Körper zu kühlen. Damit die Energie für diese Reaktionen bereitgestellt werden kann, pausiert die Verdauung und Darm sowie Blase arbeiten nicht in vollem Ausmaß. Dadurch werden raschere Entscheidungen und tatkräftiges Handeln gefördert, um in einer Gefahrensituation richtig agieren zu können. Dies war vor allem für den Urmenschen in der Steinzeit sehr wichtig, um in Gefahrensituationen zu überleben. Auch heute gibt es noch Situationen, in denen dieser Modus sehr wichtig ist, um das eigene Leben oder das Leben anderer zu schützen. Es ist jedoch in unserer modernen Gesellschaft meist nicht mehr der Fall, dass akute Lebensgefahr besteht, wenn dieses System in unserem Körper in Gang gesetzt wird. So wird zum Beispiel die gleiche körperliche Reaktion bei Horrorfilmen oder Achterbahnfahrten ausgelöst, obwohl wir dort keinen lebensgefährlichen Situationen ausgesetzt sind und nicht flüchten oder kämpfen müssen. Diese körperliche Reaktion wird sowohl bei positivem als auch bei negativem Stress in Gang gesetzt. (Tanner, 1978)

Positiver Stress kann zu Höchstleistungen führen und die Menschen beflügeln. Er hilft Menschen und Gemeinschaften dabei ihre unerwarteten Reserven zu entdecken und neue Fähigkeiten zu entwickeln. Deshalb ist es auch wichtig, dass Softwareteams und auch die einzelnen Personen positiven Stress verspüren, um gute Leistungen zu erreichen. Wird der Stress allerdings zu viel, wird er als negativer Stress wahrgenommen. Dieser führt zu Fehlern und Leistungsminderung. Ist ein dauerhafter negativer Stress vorhanden, löst dieser oft Krankheiten aus. Krankheiten, die durch chronischen Stress ausgelöst werden sind: (Tanner, 1978) (Ganster and Schaubroeck, 1991)

- Kopfschmerzen
- Rückenschmerzen
- Magengeschwüre
- Herzkrankheiten

Das Stressempfinden sowie auch der Moment, wenn positiver Stress zu negativem Stress umschlägt, ist sehr individuell. Das kann auch mit der Tagesverfassung oder mit zusätzlichen privaten Umständen zusammenhängen. Man kann negativen Stress oft nicht vermeiden. Allerdings muss jede Person für sich selbst eine Methode finden, um mit negativen Stress umzugehen und diesen auszugleichen. Ein erfülltes Privatleben kann ein starkes Gegengewicht sein, um mit negativem Stress gut umgehen zu können. Man kann jedoch konkrete Aktionen gegen Stress setzen: (Lehrer et al., 2007, S.57 ff.) (Günthner and Batra, 2012)

- Spazieren gehen
- Sport
- Meditation
- Gefühlsausbrüche
- etc.

Jede Person muss für sich selbst herausfinden, wie er/sie mit negativem Stress am besten umgehen kann und wahrnehmen lernen, ab wann er sich für einen persönlich in eine Belastung verwandelt. Doch auch Führungskräfte können entscheidend dazu beitragen ihre Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu fördern und mit positivem Stress zu beflügeln, jedoch auch nicht zu überlasten. Ein zu großer Druck auf die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen führt zu Fehlern und weiters zu psychischen oder psychosomatischen Symptomen, die den Arbeitgeber mehr schädigen als unterstützen. Dauerstress schwächt das Immunsystem, erhöht das Herzinfarktisiko und führt zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Stephan Büttner ist der Meinung, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen dazu bringen müssen, „dass sie ihre Arbeit gut und selbstständig machen, im günstigsten Fall auch mit einem gewissen Wohlbefinden“. Eine gute Führungskraft muss das Feingefühl aufweisen, das Stresslevel seiner Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen individuell einzuschätzen, um sie somit richtig fördern zu können. Stress kann durch zwei verschiedene Umstände ausgelöst werden. Erstens, durch Stimulationen aus der Umwelt der Person. Das kann zum Beispiel Lärm oder das Bildschirmlicht sein. Zweitens, durch reale oder nur vorgestellte Geschehnisse in der Umwelt der Person. Das kann ein Gespräch mit dem Chef sein, oder nur die Vorstellung, dass ein Vorhaben schief gehen wird. Aufgrund dieser Tatsache ist es auch sehr individuell, wodurch Personen gestresst werden. Stress durch äußere Umstände ist bei allen Menschen ähnlich, jedoch auch abhängig von der Stressresistenz der Individuen. Der zweite Faktor ist allerdings völlig individuell. Jeder reagiert in gewissen Situationen anders und hat deshalb auch ein vollkommen individuelles Empfinden. (Hoffmann, 2008) (Günthner and Batra, 2012)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der emotionale Zustand einer Person von der emotionalen Kompetenz, der Motivation und dem Stress wesentlich beeinflusst wird. Führungskräfte müssen sich dessen bewusst sein, wenn sie langfristig produktive und motivierte Mitarbeiter haben wollen. Die emotionale Kompetenz ist die Grundvoraussetzung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin, um mit den Kollegen

angemessen umzugehen und sich über die eigene Gefühlswelt bewusst zu sein. Man kann die Angestellten durch Schulungen in diesem Bereich trainieren. Weiters ist die Motivation von Mitarbeitern sehr wichtig für ihren emotionalen Zustand, was aktiv von Führungskräften beeinflusst werden kann. Zu guter Letzt spielt auch Stress keine unwesentliche Rolle. Bis zu einem gewissen Punkt kann Stress beflügelnd wirken. Jedoch kann Belastung, insbesondere chronische Anstrengung, sich negativ auf den Gesamtzustand der Mitarbeiter auswirken, etwa durch Demotivation oder aber auch Krankheiten. Diese Punkte sollten Führungskräfte beachten, um ausgeglichene und produktive Mitarbeiter zu erhalten.

2.4. Interaktion

Der nächste Punkt, welcher einen wesentlichen Einfluss auf die Zusammenarbeit im Team hat, ist die zwischenmenschliche Interaktion. Diese findet durch Kommunikation statt, welche verbal oder nonverbal erfolgen kann. Des Weiteren ist das Konfliktmanagement vor allem in beruflichen Beziehungen sehr wichtig, da dort Konflikte oft unvermeidbar sind. Aufgrund dessen werden diese Punkte im Folgenden genauer thematisiert und erörtert.

Eine Interaktion ist die zwischenmenschliche Kommunikation zweier oder mehrerer Menschen. Sie ist ein großer Teil unseres täglichen Lebens. Wir stehen ständig in Interaktion mit anderen Menschen, sei es der Busfahrer/die Busfahrerin, der Arzt/die Ärztin, ein guter Freund/eine gute Freundin, ein Arbeitskollege/eine Arbeitskollegin oder der Partner/die Partnerin. Um erfolgreich an der sozialen Interaktion des täglichen Lebens teilzunehmen, müssen die beteiligten Menschen folgende Eigenschaften aufweisen: (Forgas and Frey, 1999, S.1 ff.)

- das Verhalten anderer wahrnehmen können
- das Verhalten anderer interpretieren können
- das Verhalten anderer vorhersagen können
- anderen die eigenen Gedanken, Gefühle und Absichten mitteilen können

In anderen Worten ausgedrückt: Um eine erfolgreiche Interaktion mit anderen Menschen zu führen, muss eine grundsätzliche emotionale Kompetenz vorhanden sein. In diese fließt, speziell im Bezug auf die Interaktion mit anderen Personen, auch die Fähigkeit mit ein, sich bewusst zu sein, dass wir Menschen unser Gegenüber oft falsch einschätzen. Diese Gegebenheit ergibt sich dadurch, dass wir durch die beschränkte Informationskapazität unseres Gehirns Personen immer in Kategorien einordnen. Dies kann dazu führen, dass man blind für Merkmale wird, welche diesem Typus gar nicht entsprechen. Wenn wir diese vorab Kategorisierung durch spätere Erfahrungen nicht modifizieren, führt es dazu, dass wir mit dieser Person nicht richtig umgehen und interagieren. (He et al., 2007) (Forgas and Frey, 1999, S.20 ff.)

In weiterer Folge besteht das Zusammenspiel zwischen Menschen nicht nur aus verbaler Kommunikation, sondern auch die nonverbale Kommunikation hat einen beachtlichen Einfluss. Diese wird durch Blicke, Gesten, Gesichtsausdruck oder Tonfall zum Ausdruck gebracht. Das Lesen und Verstehen dieser Art von Kommunikation wurde in unserem Unterbewusstsein automatisiert, es erfolgt in Sekundenschnelle und fließt in unsere Wahrnehmung des Gegenübers mit ein. (Forgas and Frey, 1999, S.20 ff.) (Argyle, 2013, S. 22)

Man könnte denken, dass unsere Gesellschaft bereits geübt sein müsste in der zwischenmenschlichen Interaktion. In früheren Zeiten waren Beziehungen und Kommunikation Hauptbestandteile des täglichen Lebens. Die Menschen lebten in Gruppen wie Familien, Stämmen, Dörfer oder als Kleinstadt zusammen. Jeder kannte jeden. Das Gemeinschaftsleben war nicht vom Leben einer einzelnen Person zu trennen und es herrschten ständige Wechselbeziehungen zwischen den Menschen. Außerdem standen alle Personen, die miteinander kommunizierten, in einem nahen Beziehungsverhältnis zueinander. Niemand konnte sich absondern oder anonym bleiben. Zusammenhalt und Ordnung standen an oberster Stelle und dafür mussten die Personen auf ihre individuelle Freiheit verzichten. Diese kommunalen gesellschaftlichen Verhältnisse wurden durch die Französische Revolution und die Philosophie der Aufklärung vor ungefähr 200 Jahren aufgelöst. Das Individuum soll, befreit von kommunalen Zwängen, lebensunabhängig, rational und glücklich werden und sich entfalten. Unsere Spezies ist gerade auf dem Weg diese neue Form der Interaktion zu erlernen. Die meisten Menschen, mit welchen wir im täglichen Leben zu tun haben, sind für uns Fremde und selbst Freunde, Bekannte und Verwandte leben geographisch und sozial oft von uns entfernt. Die wichtigsten Aspekte der Interaktion, speziell im Arbeitsbereich, sind die verbale Kommunikation, die nonverbale Kommunikation und das Konfliktmanagement. Deshalb wird auf diese Punkte im Folgenden noch spezieller eingegangen. (Forgas and Frey, 1999, S.1 ff.)

2.4.1. Verbale Kommunikation

Als ersten Punkt der Interaktion wird die verbale Kommunikation zwischen Personen erörtert und beschrieben. Es wird versucht Verständnis darüber zu generieren, um daraus Empfehlungen abzuleiten.

Eine Kommunikation besteht immer aus den 4 Komponenten:

- Sender/Senderin
- Botschaft
- Kanal
- Empfänger/Empfängerin

Der Sender/die Senderin kodiert die Nachricht in Worte, die er/sie an den anderen/die andere versenden will. Diese werden über einen Kanal übertragen und der Empfänger/die Empfängerin dekodiert dann die Nachricht. Die Kommunikation wird durch die Faktoren Status, Macht, Intelligenz und gemeinsames Interesse beeinflusst. Darüber hinaus ist Kommunikation ein dynamischer Prozess in zwei Richtungen. Eine Botschaft wird versendet und man achtet darauf, was einem der Partner/die Partnerin signalisiert, um die weitere Kommunikation richtig zu steuern. Gemeinsames soziales Wissen fördert eine gute Kommunikation. Neue Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen müssen sich erst in die Teams einleben und die Menschen kennenlernen, um eine gute und effektive Kommunikation durchführen zu können. Die Geschwindigkeit dieses Prozesses ist ganz individuell. (Forgas and Frey, 1999, S. 106 ff.) (Dirbach et al., 2012, S.83 ff.)

Wir alle lernen Kommunikation von der Pike auf. Ein Baby lernt schnell, wie es Emotionen zu dessen Pflegeperson durch Lächeln, Glucksen oder Weinen kommuniziert. Darauf folgend lernt es, wie es diese Emotionen durch Worte ausdrücken kann. Unsere Sprache befähigt uns nicht nur dazu, uns anderen mitzuteilen, sondern sie ist auch ein wichtiges Instrument, um zu denken. Die Sprache repräsentiert, systematisiert und organisiert dadurch die uns umgebende Welt. Die Sprache ist der Mittler zwischen der inneren und der äußeren Welt. Darüber hinaus wäre ohne sie weder kulturelle, noch individuelle Entwicklung möglich. (Forgas and Frey, 1999, S. 106 ff.)

Kommunikationspartner entwickeln durch wiederholten Austausch ihren eigenen Sprachkode. Ein großer Teil wird durch gemeinsames, soziales Wissen nur noch angedeutet oder impliziert. Beispielsweise haben Paare, Freunde oder Familien eigene Sprachkodes, die für andere nahezu unverständlich sind. Arbeitsgruppen, die in einem gemeinsamen Büro sitzen, entwickeln einen eigenen Sprachjargon. Dadurch wird die Kommunikation ökonomischer und die soziale Identität als gemeinsame Gruppe wird definiert. Ein Beispiel für einen Sprachjargon zwischen Studenten ist das Princeton-Jargon, in welchem das Wort „wonk“ als „ein introvertierter Student, der immer studiert; gilt allgemein vom Aussehen her als körperlich unattraktiv“ oder „stud“ als „gutausssehender Student mit Erfolg bei Frauen; cool und über den Dingen stehend“ beschrieben wird. (Friendly and Glucksberg, 1970)(Drake, 1980)

Generell konnte man bei der wissenschaftlichen Erforschung der Kommunikation feststellen, dass je nach Situation eine unterschiedliche Sprachwahl getroffen wird. Es wird zum Beispiel unterschieden, ob es informelle oder formelle Gespräche sind. (Forgas and Frey, 1999, S. 106 ff.) (Johnson et al., 1994)

Im Bezug auf die Kommunikation zwischen Softwareentwicklern werden diese fünf Punkte als Schwierigkeiten dargestellt:

- „Jeder Empfänger interpretiert aufgenommene Information anders. Die Interpretation hängt insbesondere vom Wissensstand des Empfängers ab.“ (Dirbach et al., 2012, S.85 f.)

- "Gerade verfolgte Ziele oder der emotionale Zustand lenken die Aufmerksamkeit und somit die Selektion der aufgenommenen Informationen." (Dirbach et al., 2012, S.85 f.)
- "Missverständnisse sind in einer nicht trivialen Kommunikation unvermeidbar und eine Rückkopplung ist notwendig." (Dirbach et al., 2012, S.85 f.)
- "Je unterschiedlicher das Wissen der Beteiligten ist, das zur Interpretation der empfangenen Information eingesetzt wird, desto aufwändiger wird die Kommunikation." (Dirbach et al., 2012, S.85 f.)
- "Die Kommunikation verändert das mentale Modell beider Seiten." (Dirbach et al., 2012, S.85 f.)

Es gibt vier verschiedene Gründe, warum Menschen im Arbeitsleben miteinander kommunizieren: (Keyton et al., 2013)

- Informationsaustausch
- Beziehungspflege
- Ausdruck von Emotionen
- Organisation

Der Informationsaustausch ist, in Bezug auf die Arbeit in der Softwareentwicklung, der wichtigste Punkt, da dieser speziell im agilen Entwicklungsprozess zum Daily-Business gehört. Wird er effektiv und effizient ausgeführt, kann auch das Entwicklungsteam effiziente und qualitativ hochwertige Leistungen erbringen. Die zwei Hauptaspekte, welche diese Kommunikation ausmachen, sind eine gemeinsame Sprache und die Kenntnis über den Wissensstand des Gesprächspartners. Sind diese Faktoren gegeben, können gezielt die Informationen übertragen werden. Der Sprecher weiß, welche Inhalte übertragen werden müssen und welche ausgespart werden können. (Melnik and Maurer, 2004) (Dirbach et al., 2012, S.67 ff.)

Bei guter Kommunikation wird Wissen ausgetauscht und transferiert. Missverständnisse werden vermieden und dadurch kann ein gutes und produktives Miteinander entstehen. Wichtig zu verstehen ist, dass jeder Mensch anders interpretiert. Sich dessen bewusst zu sein, ist ein wichtiger Schritt zu einer besseren und effektvolleren Kommunikation mit den Mitmenschen.

2.4.2. Nonverbale Kommunikation

Darüber hinaus haben nicht allein Worte einen großen Einfluss auf die Kommunikation, auch die nonverbale Kommunikation ist ein nicht zu vernachlässigbarer Faktor auf die Interaktion zwischen zwei Menschen. Dies wird im Folgenden ausgearbeitet.

Menschen kommunizieren sehr viel mehr als nur mit Worten, die ausgesprochen werden. Wir reagieren in Sekundenschnelle und unbewusst auf das nonverbal Kommunizierte. Das passiert viel automatischer als die Reaktion der Sprache. Wir interpretieren die Information selten bewusst und lenken unsere Aufmerksamkeit stattdessen auf die Körpersprache des Gegenübers. Besonders Emotionen werden über diese Sprache preisgegeben und es ist für viele schnell ersichtlich, ob jemand hinter dem Gesagten steht oder lügt. Ekman und Friesen haben in ihrer Studie festgestellt, dass Körperbotschaften noch mehr über die Emotionen der Person preisgeben, als Gesichtsausdrücke. (Ekman and Friesen, 1969, S. 100) Emotionen und die persönliche Einstellung werden tendenziell effektiver nonverbal als verbal an den Partner kommuniziert. (Forgas and Frey, 1999, S.126 ff.) (Burgoon et al., 2010, S.1 ff.)

Gesichtsreaktionen durch Gefühle sind in allen Kulturen dieselben. Alle Menschen lachen, wenn sie fröhlich sind und weinen, wenn sie traurig sind. Doch viele nonverbale Signale sind von Kultur zu Kultur unterschiedlich. Deswegen kann man darauf zurückschließen, dass diese Gesichtsgestiken jedem Menschen angeboren sind, die restliche nonverbale Kommunikation jedoch durch unser Umfeld erlernt wird. (Forgas and Frey, 1999, S.126 ff.) (Burgoon et al., 2010, S.29 ff.)

Nonverbale Kommunikation wird aus fünf verschiedenen Gründen ausgeführt: (Argyle, 2007, S.91 ff.)

- Steuerung einer sozialen Situation
- Selbstdarstellung
- Kommunikation emotionaler Zustände
- Kommunikation von Einstellungen
- Kanalkontrolle

Verbale und nonverbale Kommunikation in Kombination können einander verstärken und unterstützen. Die Gestik, der Blick, der Tonfall und Akzente verdeutlichen die gesprochenen Worte. Es sei denn, sie verhalten sich widersprüchlich. Ein Spezialfall hierbei ist die Steuerung von sozialen Situationen. Schon eine soziale Interaktion zwischen zwei Menschen verlangt ein sorgfältiges und komplexes Management, wer wann sprechen darf. Ein gleichbleibendes oder schwindendes Interesse an der Begegnung wird durch kontinuierliche positive oder negative Reaktion auf das Gesprochene des Gegenübers signalisiert, damit man die Interaktion gegebenenfalls fortsetzen oder beenden kann. Dies gilt auch für Gruppendiskussionen. Hier ist noch zusätzlich die Kanalkontrolle über die nonverbale Kommunikation wichtig. Da immer nur einer/eine zur gleichen Zeit sprechen kann, muss die Übernahme und Übergabe der Kommunikation gesteuert werden. Die Freigabe des Rederechts wird durch Senken der Stimme und das prüfende Ansehen des Hörers signalisiert. Möchte jemand das Rederecht übernehmen, versucht er den Blick des Sprechers einzufangen, tief zu atmen und sich vorzubeugen. (Forgas and Frey, 1999, S.126 ff.) (Jones and Guerrero, 2001)

Durch verschiedene Stimmreize, wie die Tonhöhenvariation und das Tempo, können Emotionen kontrolliert oder aber die Kanalkontrolle durchgeführt werden. Die angespannte Stimme hat höhere Energieanteile im oberen Frequenzbereich, wohingegen die entspannte Stimme hauptsächlich Energieanteile im unteren Frequenzbereich hat. (Forgas and Frey, 1999, S.141 ff.) (Ellgring, 1986)

Nonverbale Kommunikation ist ein empfindliches Gleichgewicht, das schnell in die falsche Richtung kippen kann. Ein Beispiel dafür ist der Blickkontakt, der wesentlich ist für eine Kommunikation zwischen Menschen. Hierbei ist das richtige Maß ausschlaggebend, denn zu viel Blickkontakt kann für den Sprecher unangenehm werden, genauso wie zu wenig Blickkontakt. Die Dauer des Blickkontaktes wird zusätzlich durch die Distanz zwischen zwei Personen relativiert. Hier spielt das Intimitätsniveau eine Rolle. Wird dieses durch zu nahem Abstand verletzt, so wird dies durch weniger Blickkontakt ausgeglichen. Dadurch kommt es zu typischen „Fahrstuhlsituationen“. Steigt man mit dem Nachbarn in den Fahrstuhl, verstummt die Konversation während man sich im Fahrstuhl befindet, da man keinen Blickkontakt mehr halten kann, um das Intimitätsniveau auszugleichen. Ohne Blickkontakt ist keine Konversation möglich. Steigt man aus dem Fahrstuhl wieder aus, wird die Konversation fortgeführt. Durch diese Beispiel wird aufgezeigt, wie viel Einfluss die nonverbalen Signale auf unsere gesamte Interaktion haben. Deshalb sollte ihr Beachtung geschenkt werden, wenn man die Kommunikation verbessern möchte. (Forgas and Frey, 1999, S.141 ff.) (Argyle, 2013, S.194 ff.)

Nonverbale Kommunikation wird oft unterschätzt, da wir sie nicht so bewusst wahrnehmen, wie die verbale Kommunikation. Sie ist jedoch ein nicht zu vernachlässigender Faktor und bedarf, genau wie verbale Kommunikation, Bewusstsein über das Vorhandensein und die kulturellen Unterschiede sowie Training, um diese zu beherrschen.

2.4.3. Konfliktmanagement

Über die Grundlagen der menschlichen Interaktion hinaus ist das Konfliktmanagement ein besonders wichtiger Faktor im Bezug auf die Zusammenarbeit. Es ist unvermeidbar, dass durch die Interaktion zwischen Menschen Konflikte ausgelöst werden. Diese müssen erkannt, richtig eingeschätzt und behandelt werden. Die Kompetenz dafür wird im Folgenden erörtert und näher beschrieben.

Jeder wird in seinem Leben früher oder später auf Konflikte treffen. Sei es im privaten Bereich oder im beruflichen. Deshalb ist es für jeden von uns wichtig, ein gutes Konfliktmanagement zu erlernen, um damit gut umgehen zu können. Die Erziehung sowie die Kultur hat großen Einfluss darauf, wie verschiedene Personen mit Konflikten umgehen. Wenn man gelernt hat, dass Konflikte, Diskussionen und Streitereien negativ sind, werden diese Personen Konflikte vermeiden und scheuen. Andere wiederum, die gelernt haben, dass Konflikte, Diskussionen und Streitereien positiv sind und es wichtig ist, diese aus der Welt zu schaffen, werden offen mit Konflikten umgehen. Im beruflichen Kontext wäre es wichtig, viele Personen der zweiten Kategorie in einem Team oder Unternehmen zu

beschäftigen und die ersteren eines Besseren zu lehren. Denn unterdrückte Konflikte haben oft kein gutes Ende. Sie eskalieren oder die Chancen daraus können nicht genutzt werden. (Beck, 1995, S.11 ff)

Wir unterscheiden zwischen drei verschiedenen Konfliktarten: (Fehlau and Stock, 2012, S.10 f) (Bercovitch, 1983)

- Intrapersonaler Konflikt: Innerer Konflikt einer Person
- Interpersonaler Konflikt: Konflikt zwischen zwei oder mehreren Personen
- Konflikt in oder zwischen Gruppen: Auseinandersetzungen in oder zwischen Arbeitsgruppen, in welchen oft neben den persönlichen Aspekten abteilungs- und unternehmensspezifische Probleme eine Rolle spielen.

Konflikte entstehen aus vielen verschiedenen Beweggründen und können nach verschiedenen Kriterien unterschieden werden. Werden sie nach der Art des zugrunde liegenden Problems unterteilt, so werden sie in Beurteilungskonflikt, Bewertungskonflikt, Verteilungskonflikt, Beziehungskonflikt, Rollenkonflikt, Entscheidungskonflikt und Motivbeziehungswise Zielkonflikt gegliedert. (Beck, 1995, S.28) (Fehlau and Stock, 2012, S.12 ff.) Konflikte werden auch durch die Eigenschaft ihrer selbst unterteilt: latente oder manifeste Konflikte, echte oder unechte Konflikte und persönliche oder sachliche Konflikte. (Beck, 1995, S.29) Wichtig ist es zu verstehen, dass hinter Konflikten oftmals Chancen stecken und es deshalb auch in Arbeitsteams wichtig ist, eine offene Konfliktpolitik zu leben. Durch Konflikte können Klärungsprozesse herbeigeführt und festgefahrene Strukturen aufgebrochen werden. Sie weisen auf Probleme und Missstände hin. Darüber hinaus werden die Beteiligten und Betroffenen zukünftig offener Problemen gegenüber. Auch die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und deren Mitarbeitern kann durch einen erfolgreichen Klärungsprozess wieder intensiviert und verbessert werden. Widersprüche sorgen dafür, dass Veränderungen stattfinden und die Mitarbeiter bewusster über ihre Arbeitsinhalte und Berufsperspektiven nachdenken. (Fehlau and Stock, 2012, S.24 ff) (Dr.Digvijaysinh Thakore, 2013)

Konflikte werden in verschiedene Eskalationsstufen eingeteilt. Diese geben Auskunft darüber, wie einfach, schwierig oder unmöglich es ist, Konflikte zu lösen.

1. Konfliktparteien führen viele Debatten und Diskussionen. Ihre unterschiedlichen Standpunkte werden immer deutlicher und sachliche Gespräche immer schwieriger.
2. Konfliktparteien machen die Gegensätzlichkeit ihrer Positionen deutlich. Differenzen der Beteiligten lösen Ärger und Enttäuschung aus. Die Parteien glauben noch an eine gemeinsame Lösung.
3. Konfliktparteien interagieren in einer sehr gereizten Atmosphäre. Die Positionen verhärten sich. Sie suchen sehr intensiv nach Verbündeten und die Standpunkte der

Beteiligten werden immer unversöhnlicher. Außerdem werden bereits Forderungen und Ultimaten gestellt.

4. Konfliktparteien verlieren den Glauben an eine einvernehmliche Lösung, dafür wird das Misstrauen gegenüber der anderen Partei geschürt. Die Gegenpartei wird vor vollendete Tatsachen gestellt, wodurch das Drohpotential erhöht wird. Schließlich werden Sanktionen angekündigt, wodurch die endgültige Eskalation herbeigeführt werden kann.
5. In dieser Stufe gibt es kein Zurück mehr. Der Konflikt zwischen den Parteien eskaliert. Der Kampf wird eingeleitet und die Parteien handeln nur noch rücksichtslos. Das zuvor aufgebaute Drohpotential kommt hier zum Einsatz.

(Fehlau and Stock, 2012, S.51 ff.) (Glasl, 2011, S.191 f.)

Damit die Eskalation eines Konfliktes vermieden und eine gemeinsame Lösung gefunden werden kann, um den Prozess abzuschließen, muss man sich auf den anderen/die andere einlassen und versuchen, den Konflikt in Richtung Kompromiss zu wenden. Das funktioniert nur, wenn beide Konfliktparteien sich darauf einlassen. Oftmals ist es allerdings so, dass es der zweiten Partei viel leichter fällt, auf die andere einzugehen, wenn der Partner bereits in Richtung Versöhnung oder Kompromiss eingelenkt hat. Welche Aspekte sind wirklich hilfreich, um eine gute Lösung für beide Parteien zu kreieren? Zuerst sollte eine gute Beziehung zwischen den beiden Parteien angestrebt werden. Es muss das Vertrauen der anderen Partei erarbeitet werden, erst dann kann man aus dem Kampfmodus herauskommen. Wichtig ist es, sich auf die andere Partei einzustellen und zu versuchen sich in diese hinein zu versetzen. Das schafft eine gute Gesprächsbasis durch welche man in eine echte, produktive Kommunikation kommen kann. Man kann den gemeinsamen Konsens erarbeiten und kommt somit einer guten Lösung für beide Parteien ein Stück näher. Dies ist allerdings nur möglich, wenn alle Beteiligten auch kompromissbereit und bestrebt sind, sich in der Mitte zu treffen. Jeder muss bereit sein, ein wenig nachzugeben, ohne dabei den eigenen Standpunkt und die eigenen Anliegen außer Acht zu lassen. Schafft man es, zu einer akzeptablen Lösung für beide Parteien zu gelangen, so muss am Ende noch eine Entscheidung getroffen werden, um den Konflikt endgültig zu lösen und aus der Welt zu schaffen. (Fehlau and Stock, 2012, S.69 ff.) (Ballreich et al., 2007, S.227 ff.)

Der Kreis schließt sich hier. Emotionale Kompetenz ist die Haupteigenschaft, die Personen benötigen, um mit Konflikten gut und konstruktiv umgehen zu können. Darüber hinaus können dadurch gute Lösungen entwickelt und Konflikte als Chancen genutzt werden. Damit ein Arbeitsteam gut und konfliktlösend miteinander auskommen kann, benötigen alle beteiligten Personen eine gute emotionale Kompetenz. (Afzalur Rahim et al., 2002) (Deutsch, 1994)

Infolgedessen müssen Teammitglieder für eine gelungene Interaktion Kommunikationskompetenz sowie die Kompetenz zur Erkennung und Lösung von Konflikten besitzen.

Damit sie dies können, müssen sie einen positiven emotionalen Zustand besitzen. Dadurch kann ein positives und produktives Miteinander geschaffen werden, bei welchem alle an einem Strang ziehen.

2.5. Teamarbeit

Zu guter Letzt werden die vorherigen Kapitel zusammengefügt und die Teamarbeit genauer beleuchtet. Zuerst werden die Erfolgsfaktoren von Teams erläutert, dann werden verschiedenen Typen von Teammitgliedern beschrieben und auf deren Einfluss auf das Team eingegangen. Darüber hinaus werden die Entwicklungsphasen, die jedes Team durchläuft, genauer betrachtet. Außerdem wird beschrieben, welchen Einfluss Teamkultur, Führung und Selbstorganisation auf das Team haben. Eine Brücke zum Konfliktmanagement in Teams wird geschlagen und final wird auf interkulturelle Teams und ihre Besonderheiten eingegangen.

Gehen wir noch einmal zum Anfang. Warum Teamarbeit? Unsere aktuellen Märkte fordern eine größere Innovationskraft und raschere Innovation durch kürzere Produktentwicklungszeiten, eine höhere Anpassungsfähigkeit und Flexibilität am Markt, eine höhere Kundenorientierung und hohe Qualitätsstandards. Dies kann mit bis an die Spitze getriebener Arbeitsteilung nicht funktionieren, wird die Prozesse nur verlangsamen und die Flexibilität einschränken. Deshalb müssen sich Organisationen daran anpassen. Eine Verringerung der Hierarchieebenen und Machtverlagerung von der vertikalen zur horizontalen Ebene erhöht die Entscheidungsgeschwindigkeiten und dadurch die Flexibilität von Unternehmen. Durch die Verringerung des Grades starrer Organisationsstrukturen und die Integration externer Leistungen, werden Organisationen flexibler und können sich besser dem Markt anpassen. Es sollen gute Auftragnehmer-Auftraggeber-Beziehungen aufgebaut und dadurch die Qualität der Zusammenarbeit erhöht werden. Das Problemlösen wird immer komplexer, Entscheidungen werden risikoreicher und immer mehr Personen sind am Problem beteiligt. Um diese Veränderungen zu beherrschen, eignen sich Teams hervorragend. (Haug and Haug, 2009, S.1 ff.) (Barrick et al., 1998)

2.5.1. Erfolgsfaktoren

Zuerst klären wir, was Teams erfolgreich macht und welche Faktoren die Effizienz des Teams beeinflussen. Grob können diese Aspekte in zwei Kategorien eingeteilt werden: die harten und die weichen Faktoren.

Unter die harten Faktoren fallen die Teamziele. Jedes Teammitglied muss das gleiche verbindliche Ziel vor Augen haben. Das schafft Motivation und das Gemeinschaftsgefühl am gleichen Strang zu ziehen. Damit es bei den Teamzielen zu keinen Unklarheiten kommt, sollen diese eindeutig formuliert, messbar definiert und schriftlich festgelegt sein.

Teamziele sollen so gewählt werden, dass sich kleinere Teilziele davon ableiten lassen. Dadurch erlebt das Team auf dem Weg zum Endziel kleinere Erfolgserlebnisse. Die Ziele sollten auch für die Teammitglieder akzeptabel, erstrebenswert und herausfordernd sein, denn solche Ziele motivieren und beflügeln.

Weiters ist die Teamführung bedeutend für den Erfolg eines Teams. Sie hat eine Dienstleistungsfunktion und soll bei Problemlösungen, Teamerhalt und -entwicklung unterstützen. Damit die Führungskraft das Team bestmöglich unterstützen kann, benötigt diese zusätzlich zu einer hohen fachlichen Akzeptanz eine erhebliche methodische, organisatorische, soziale und persönliche Kompetenz. Der wesentliche Aspekt hierbei ist, dass ein gutes Team eine hohe Fähigkeit an Selbstmanagement und Selbstführung besitzt. Dadurch wird der Prozess gemeinsam gestaltet, die Gruppe wird flexibler und in sich stärker.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist eine effiziente Zeit- und Projektplanung. Die „gemeinsame“ Zeit soll so effizient wie möglich verplant werden, damit man sich nicht in überflüssigen beziehungsweise endlosen Debatten verzettelt und dadurch die verwendete Zeit verschwendet wird. Vor allem bei fachbereichsübergreifenden Teams ist das wichtig. Durch eine gute Zeitplanung zeigen Teammitglieder eine hohe Disziplin während Besprechungen und sie können immer wieder mit Erfolgserlebnissen positiv gestärkt werden, welche sich direkt auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft auswirkt.

Darüber hinaus ist eine klare Aufgabenverteilung entsprechend dem Qualifikationsniveau der Teammitglieder wichtig. Keiner möchte ständig über- oder unterfordert sein. Das mindert die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. Die Aufgabenverteilung sollte auf die Kenntnisse, Fertigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter abgestimmt sein.

Die Entscheidungskompetenz erweist sich auch als wichtiger Faktor bei der Teamarbeit. Damit Konflikte vermieden werden, müssen Entscheidungsfindungen klar, eindeutig und transparent ablaufen. Zusätzlich ist es wichtig im einzelnen zu definieren, ob es sich um Linien-, Fach- oder Teamentscheidungen handelt. Dies sollte durch den Grad der Fremdbestimmung gewählt werden. Projektabbruch aufgrund eines hohen Marktrückgangs ist typischerweise eine Linienentscheidung. Fachentscheidungen sind dort nötig, wo gewissen Entscheidungen nur von Experten getroffen werden können. Haben Entscheidungen einen wesentlichen Einfluss auf die persönlichen Interessen der Betroffenen und Beteiligten, müssen Teamentscheidungen getroffen werden. Dies kann bei Projektdefinitionen der Fall sein, um die Zustimmung aller zu erhalten.

Der letzte harte Faktor, der einen Einfluss auf den Erfolg eines Teams hat, ist die strukturelle Einbindung und Akzeptanz im Unternehmen. Geeignete Rahmenbedingungen im Unternehmen stellen die Grundvoraussetzung für reibungslose Teamarbeit dar. Die Bedeutung der Tätigkeit für das Gesamtunternehmen, sowie die Aufgaben und Funktionen des Teams in Abgrenzung anderer Teams, müssen klar sein. (Hoegl and Gemuenden, 2001)(Haug and Haug, 2009, S.23 ff.)

Zusätzlich spielen eine Reihe von weichen Faktoren eine wichtige Rolle in der Teamarbeit. Die gemeinsame „Vision“ ist ein sehr motivierendes Tool, um Ehrgeiz und Leistungswillen

zu entfachen. Die Kommunikation und Interaktion spielen eine beachtliche Rolle. Diese dienen sowohl dem Wissensaustausch und kollaborativen Arbeiten, als auch zum Lösen von Konflikten, Unstimmigkeiten und Problemen. Deshalb muss dies von jedem Mitglied beherrscht werden. Die Offenheit von Teammitgliedern ist wichtig, damit die anderen genau wissen, woran sie sind und wie sie ihre Kollegen einschätzen können. So werden Missverständnisse vermieden. In guten Teams ist die gegenseitige Unterstützung eine Selbstverständlichkeit. Das bewirkt, dass das Team bei Problemen an einem Strang zieht und diese so effizienter lösen kann. Ein weiterer entscheidender Faktor ist, dass alle Teammitglieder zusammenarbeiten und sich engagieren. Das wird durch eine gute Teamzusammenstellung begünstigt, hängt jedoch stark von den einzelnen Persönlichkeiten ab. Damit eine effiziente Zusammenarbeit stattfinden kann, muss gegenseitiges Interesse, Vertrauen und Akzeptanz für die einzelnen Teammitglieder geschaffen werden. Darüber hinaus müssen die Mitglieder individuell, aber auch als Team bereit sein, Verantwortung zu übernehmen um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Das Team muss offen für konstruktive Kritik sein. Dadurch kann es in sich stetig weiterentwickeln und verbessern. Das Klima in einem Team hat einen weitreichenden Effekt auf den Umgang miteinander. Es sollte Freundschaftlichkeit, Harmonie, Freude und Zufriedenheit vorherrschen, damit sich alle Mitglieder wohl fühlen und sich zu ihrem Besten entwickeln können. Dies fördert die Entwicklung der Kreativität, Produktivität und Risikobereitschaft. (Hoegl and Gemuenden, 2001)(Haug and Haug, 2009, S.23 ff.)

Diese Faktoren haben einen Einfluss auf den Erfolg eines Teams.

2.5.2. Teammitglieder

Arbeitsteams sollen ausgewogen und ausgeglichen sein, was ihre Eigenschaften und Qualifikationen angeht. Grundsätzlich sollte jedes aus den folgenden acht Rollen bestehen. Damit soll allerdings nicht festgelegt werden, dass jedes Team aus acht Mitgliedern bestehen muss. Gegebenenfalls kann auch ein Teammitglied zwei oder mehr Rollen einnehmen.

Die erste Rolle ist der Berater/die Beraterin. Er/sie ist bedacht darauf, alles informativ gut aufzubereiten, sodass Fehler vermieden werden können. Er/sie unterstützt das Team dabei, den Teamgeist aufzubauen und zu fördern. Die zweite Rolle ist der/die Kreative. Er/sie agiert als Innovator/Innovatorin und bringt immer wieder „frischen Wind“ in das Team. Allerdings eckt er/sie durch seinen/ihren Drang zu Veränderung und Umstellung auch regelmäßig an. Die dritte Rolle ist der Überzeuger/die Überzeugerin. Er/sie behält immer den Überblick und hat das große Ganze im Blick. Er/sie weiß, wie man zur rechten Zeit Kontakte knüpft oder relevante Informationen auftreibt. Er/sie begeistert andere zur Innovation und ist Veränderungen gegenüber generell aufgeschlossen. Er/sie kann gut Ideen von außen in das Team einbringen oder Ideen nach außen präsentieren. Die vierte Rolle ist der Bewerter/die Bewerterin. Er/sie prüft Ideen sorgfältig nach ihrer realistischen Umsetzbarkeit. Haben diese seine/ihre Prüfung bestanden, so engagiert

er/sie sich für deren Umsetzung. Die fünfte Rolle ist der Entscheider/die Entscheiderin. Wenn man ihn/sie für eine neue Idee überzeugen konnte, dann setzt er/sie sich für die konkrete Organisation und Planung ein. Er/sie hat ein eher unpersönliches Verhältnis zu den Teammitgliedern, welches stark von deren Leistungsfähigkeit beeinflusst wird. Die sechste Rolle ist der Macher/die Macherin. Er/sie sticht durch sein/ihr starkes Durchhaltevermögen heraus. Er/sie kümmert sich zuverlässig um die Routinearbeiten im Team. Durch seinen/ihren ausgeprägten Realismus versteht er/sie es, das Team zur Einhaltung von Plan- und Budgetvorgaben zu mahnen. Die siebte Rolle ist der Prüfer/die Prüferin. Seine/ihre Spezialität ist es, Details auszuarbeiten und Fehler aufzuspüren. Durch seine/ihre geringe Kontaktfreudigkeit ist er/sie eine wichtige Person im Hintergrund. Die achte und letzte Rolle ist der Bewahrer/die Bewahrerin. Er/sie unterstützt das Team wo er/sie kann. Er/sie stabilisiert Gefühlsbeziehungen im Team und ist auf die Aufrechterhaltung von Teamnormen und Werten bedacht.

Diese acht Rollen fügen ein gutes, ausgeglichenes Team zusammen. Jeder kann mit der eigenen Persönlichkeit einen Teil für eine gute und produktive Zusammenarbeit beitragen. (Haug and Haug, 2009, S.58 ff.) (Platt et al., 1988)

2.5.3. Teamentwicklungsphasen

Damit wir das Team besser verstehen, müssen wir uns bewusst sein, dass es fast immer die folgenden vier Phasen durchlebt. Hier und da wird eine Phase übersprungen, allerdings ist das die Ausnahme. Die vier Phasen, auf die ich näher eingehe, sind Forming, Storming, Norming und Performing.

Die erste Phase ist das Forming. In dieser Testphase muss sich das Team erst kennenlernen. Es muss Vertrauen zueinander aufgebaut sowie Aufgaben und Rollen definiert und verteilt werden. Ein Gerüst aus Normen und Werten, die sogenannte Teamkultur, wird entwickelt. Die Führungskraft kann in dieser Phase unterstützen, indem er/sie die Toleranz aller Teammitglieder fordert und für Rat und Hilfestellung zur Seite steht, allerdings ohne das Team zu sehr in seinem Prozess zu beeinflussen. Diese Phase kann unterstützt werden, indem ein Erfahrungsaustausch mit einem bereits erfolgreichen Team hergestellt, die Möglichkeit zu einem gegenseitigen offenen Feedback mit Moderator gegeben und für ein schriftliches Festlegen von Zieldefinitionen und Aufgabenverteilung Sorge getragen wird. Zu guter Letzt kann man zu diesem Zeitpunkt motivieren, indem man zu Beginn leichte Aufgaben gibt und dem Team dadurch viele Erfolge beschert. (Haug and Haug, 2009, S.66 ff.) (Wilson, 2017)

Die zweite Phase, das Storming, ist die schwierigste Phase. Wechselnde Koalitionen werden gebildet und Machtkämpfe ausgetragen. Konflikte werden ausgetragen und Widerstand gegen die Aufgabe und den Teamleiter bildet sich. Kommt es in diesem Abschnitt zu keiner akzeptablen Einigung, besteht die Gefahr, dass das Team zerbricht. Deshalb ist diese Entwicklungsstufe die kritischste. Die Führung hat in diesem Stadium die Aufgabe, das Team zum Durchhalten zu ermuntern und zu gegenseitigem positiven

Feedback anzuregen. Konkret können Maßnahmen, wie regelmäßige Feedback-Sitzungen, die Förderung der Toleranz und Akzeptanz einander gegenüber und die Förderung der gegenseitigen Hilfe und Unterstützung bei der Erfüllung von Aufgaben in dieser Periode helfen. Eine regelmäßige Gegenüberstellung des Soll-/Ist-Zustandes der gemeinsam festgelegten Ziele, Werte und Normen sorgt für Klarheit und Transparenz. Die Aufgabe sollte in den Mittelpunkt gestellt werden, damit die Teammitglieder nicht auf der Beziehungsebene „ertrinken“. Ein Erfahrungsaustausch mit geübten Teams kann helfen, um Schwierigkeiten zu überwinden. Erfolge müssen in dieser Phase ganz klar hervorgehoben und gefeiert werden, um die Mitglieder zu motivieren und zum Durchhalten zu bewegen. (Haug and Haug, 2009, S.66 ff.) (Wilson, 2017)

Das Norming ist die vorletzte Phase der Gruppenentwicklung. In dieser Phase organisiert sich die Gruppe langsam. Die endgültigen Rollen und Aufgaben werden gefunden und alle im Team haben das gleiche Ziel vor Augen. Ab jetzt besteht die Chance zur echten Zusammenarbeit. Das Vertrauen zueinander wächst und eine solide Grundlage im Umgang mit Problemen und Konflikten ist gelegt. Die Unterschiede der einzelnen Teammitglieder sind anerkannt und werden als Grundlage für den Teamerfolg erachtet. Die Experten in gewissen Bereichen sind bekannt und werden auch als solche genutzt. Die Gefahr in dieser Phase besteht in einem übersteigerten Gruppenbewusstsein in Bezug auf das gesamte Unternehmen und einem übertriebenen Gruppenzwang. Führungskräfte können in dieser Phase unterstützen, indem sie unternehmensübergreifende Informationen bereitstellen, den Kontakt des Teams zu internen Kunden und Lieferanten herstellen und die Weiterbildung in interdisziplinären Gruppen unterstützen. In dieser Phase soll allgemein der Kontakt des Teams zu anderen Stellen im Unternehmen gefördert werden. (Haug and Haug, 2009, S.66 ff.) (Wilson, 2017)

Die letzte Phase ist die Performing Phase. Ist das Team in dieser angekommen, so ist es in der Lage, effektiv komplexe Aufgaben innerhalb des Teams zu lösen. Konflikte und Spannungen werden sofort konstruktiv gelöst. Es ist strukturiert in seinen Rollen und Aufgaben und gute Kommunikationsbeziehungen wurden gebildet. Die gesamte Energie fließt jetzt in die Aufgaben. Das Team arbeitet autonom und ist über einen längeren Zeitraum lebensfähig. Es herrscht ein hoher Grad an Selbstorganisation und der Einfluss vom Management ist auf Zielvereinbarungen beschränkt. In dieser Phase ist die Hauptaufgabe der Führungskraft, diesen Status zu erhalten. Das kann er/sie durch Pflegemaßnahmen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit, die Erhöhung der Flexibilität durch Job-Rotation, die Förderung des Wachstums durch Übertragung weiterer Management-Aufgaben, die Möglichkeit zur kritischen Reflexion der Erfolgsfaktoren durch eine Partnerschaft mit neuen Teams, sowie durch die Dokumentation der Vorgehensweise erreichen. (Haug and Haug, 2009, S.66 ff.) (Wilson, 2017)

Der Erfolg eines Teams hängt davon ab, ob es die Performing Phase erreicht. Dies wird von mehreren Faktoren, wie den Teammitgliedern oder den unternehmerischen Rahmenbedingungen beeinflusst. Die aufgezeigten Möglichkeiten für die Führungskraft, die eigenen Teams zu unterstützen, sollen dabei helfen, diese best- und schnellstmöglich in die Phase des Performings zu begleiten, um voll leistungsfähig zu sein.

2.5.4. Teamkultur

Die in den Phasen Storming und Norming entwickelten Normen, Werte und Regeln bilden die Teamkultur. Sie charakterisiert die strategische Ausrichtung des Teams und fördert Zufriedenheit, Wohlbefinden und Erfolg. (Dirbach et al., 2012, S.73) (Aronson, 2006)

Diese Normen, Werte und Regeln werden teilweise vom Team selbst erstellt, aber auch von der Unternehmensumwelt impliziert. Sie haben einen großen Einfluss auf die spätere Performance, was in der Performance Phase oder mit dem Erreichen dieser zum Ausdruck kommt. In effizienten Teams stimmen alle Teammitglieder mit diesen überein und leben diese auch. Man hat festgestellt, dass diese auch von außen durch Feedback oder ähnliches beeinflusst werden können. Sollen bestimmte Werte in die Team- beziehungsweise Unternehmenskultur miteinfließen, so müssen diese von den jeweiligen einflussreichen Personen, vom Chief Executive Operator bis hin zur direkten Führungskraft, gelebt werden. Dadurch werden sie auf die Mitarbeiter übertragen und von den Teammitgliedern etabliert. (Dirbach et al., 2012, S.158 f.) (Sundstrom et al., 1990)

Einige Teamkultur-Eigenschaften werden einem erfolgreichen Team zugeschrieben. Teammitglieder, die sich gegenseitig unterstützen und vertrauen, werden viel besser zusammenarbeiten und an einem Strang ziehen. Wenn sie nicht mehr nur als Einzelkämpfer agieren, sondern von jedem Teammitglied die besten Eigenschaften ausnützen, können sie produktiver sein. Mitglieder, die eine offene Kommunikation miteinander pflegen, haben einen hohen Informationsfluss und ein niedriges Konfliktpotential. Ein gemeinsames, starkes Ziel schweißt zusammen und regt jedes Teammitglied an, so effektiv wie möglich zu dessen Erreichung beizutragen. Gemeinsame Werte bezüglich dem Umgang miteinander und den Aufgaben verringern ebenfalls das Konfliktpotential und stärken die Zusammenarbeit, da alle das Gleiche erreichen wollen. Wenn die Mitglieder ihre persönlichen Ziele, jenen des Teams unterordnen, widmen sie sich voll und ganz den Teamzielen und tragen bestmöglich dazu bei, diese zu erreichen. Erfolgreiche Teams organisieren und führen sich selbst. Dadurch sind sie viel effizienter und treffen übereinstimmend die richtigen Entscheidungen. Deshalb sollen Führungskräfte als Mentoren zur Verfügung stehen. Sie sollen die Teams in die richtige Richtung lenken und vor allem in den ersten drei Phase bis zum Performing unterstützen, im Auge behalten und falls nötig, lenken. Sie sollen das Team dabei unterstützen, genau diese Eigenschaften auszubilden, um dadurch ein selbstgesteuertes, sehr effizientes Arbeitsteam zu werden. (Dirbach et al., 2012, S.67 ff.) (Haug and Haug, 2009, S.65 ff.) (Castka P., 2001)

Zusammengefasst besteht die Teamkultur aus Werten, Normen und Regeln, die sich innerhalb des Teams gebildet haben und gelebt werden. Diese können von außen beeinflusst werden oder durch die Ausbildung einer guten Zusammenarbeit entstehen. Die Teamkultur steht in einem starken Zusammenhang mit der Performanz und sollte deshalb nicht vernachlässigt werden.

2.5.5. Selbststeuerung statt Führung

Damit Teams gut funktionieren können, müssen Entscheidungen getroffen, Informationen verbreitet und Aufgaben verteilt werden. Der aktuelle Trend geht weg von traditioneller Führung hin zur Selbststeuerung und Selbstorganisation. Im Folgenden wird erläutert, warum dies vor allem in der Teamarbeit und der Softwareentwicklung ein wichtiger Faktor für Erfolg ist. (Dirbach et al., 2012, S.81 ff.) (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.29 ff.)

Teams, die sich selbst organisieren und steuern, sind viel flexibler und damit viel besser an die heutigen Marktstrukturen angepasst, als welche, die in einer starren Hierarchie eingebettet sind. Nur wer wirklich die Kundenwünsche bedient, hat einen hohen Marktanteil und kann den Markt beherrschen. Diese ändern sich heutzutage viel schneller und öfter als früher und so müssen sich auch Unternehmen immer schneller verändern. Dies ist mit starren Strukturen fast unmöglich und dauert viel zu lange. Agile Teams treffen genau dieses Bedürfnis und können so ihr Unternehmen am Markt stärken. (Haug and Haug, 2009, S.2 ff.) (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.71 ff.)

Ein transparenter Informationsfluss hat einen hohen Stellenwert in der Teamarbeit. Jeder muss in einer möglichst kurzen Zeit Zugang zu allen Informationen haben, um Aufgaben entsprechend lösen und die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Für wichtige Unternehmensinformationen ist es relevant, Interpretationen der Daten für alle zugänglich zu machen, sodass jede Person im Unternehmen die Daten verstehen und lesen kann. Das führt dazu, dass der Unternehmenserfolg zum gemeinsamen Ziel wird und so das Unternehmen stärkt, da alle in die gleiche Richtung streben. Jeder hat alle nötigen Informationen für seine Aufgaben. Dadurch wird ein Handeln oder Arbeiten in die falsche Richtung aufgrund von Unwissenheit vermieden. Die Informationstransparenz trägt wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.77 ff.) (Haug and Haug, 2009, S.89 ff.)

Damit ein Team sich produktiv selbst steuern kann, muss jeder/jede einzelne Teilnehmer/Teilnehmerin Verantwortung übernehmen. Am besten erreicht man dies, indem man den Teammitgliedern genug Freiheiten einräumt und sie selbstständig arbeiten und entscheiden lässt. Wichtig ist es, einen gewissen Rahmen zu erarbeiten, in welchem diese Freiheiten gelebt werden können. Es sollen gemeinsam Prinzipien, die die Teamkultur positiv beeinflussen, entwickelt und keine Regeln aufgestellt oder Ermahnungen ausgesprochen werden. Durch die gewonnene Freiheit übernehmen Teams automatisch die Verantwortung, da sie selbst am Zug sind und können dadurch ihre Aufgaben und Entscheidungen viel besser und effizienter erledigen. (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.85 ff.) (Schumacher, 2006, S.181 ff.)

Wenn es im Team jedoch keine von außen bestimmte Person gibt, welche die Führung des Teams übernimmt, wer übernimmt dann die Führung bei einer zu erledigenden Aufgabe? In selbstgesteuerten Teams wird die Führung von Experte/Expertin zu Experte/Expertin, je nach Aufgabengebiet weitergegeben. Dadurch ist immer jene Person verantwortlich, welche die beste Kenntnis über die

Problemstellung besitzt und die beste Lösung anstrebt. (Haug and Haug, 2009, S.14 ff.) (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.93 ff.)

Ziele sind wichtig, damit sich alle Teilnehmer in die richtige Richtung bewegen. Gemeinsame Ziele schweißen das Team zusammen und lassen es an einem Strang ziehen. Durch flexible Ziele bleibt das Team in allen Situationen handlungsfähig und kann sie den gegebenen Situationen anpassen. Ziele sollen nicht in Stein gemeißelt sein, sondern immer wieder nach ihrer Gültigkeit, Richtigkeit und Notwendigkeit überprüft werden. (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.101 ff.) (Haug and Haug, 2009, S.23 ff.)

Der Mensch strebt nach Sinn. Sinnvolle Arbeit motiviert Mitarbeiter und somit auch Teams. Es ist wichtig ihnen den übergreifenden Sinn der Arbeit im Unternehmen auch näher zu bringen. Dadurch werden sie motiviert ihre Arbeit bestmöglich auszuführen. Der Mensch strebt nach Sinn. Empfindet er seine Arbeit als sinnlos, so sinkt schnell die Leistungsbereitschaft und verschlechtert dadurch die Gesamtleistung des Teams. Aus diesem Grund sollen alle Mitarbeiter das große Ganze und dadurch den Sinn fürs Unternehmen sehen. (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.111 ff.) (Pichler, 2018, S.114 ff.)

Selbstorganisierte Teams zeichnen sich dadurch aus, dass die Aufgaben nicht von einer Person verteilt oder zugewiesen werden, sondern von den Teammitgliedern selbst gewählt und durchgeführt werden. Dadurch teilen sich die Problemstellungen auf das gesamte Team auf. Im Zuge dessen können sich die Personen ihre Aufgaben stärkenorientiert aussuchen. Wichtig bei diesem Konzept ist es, die Teamleistung sichtbar zu machen. Dadurch können alle immer den gemeinsamen Fortschritt erkennen und es werden Emotionen wie Freude und Zufriedenheit, durch den sichtbaren Fortschritt, ausgelöst. Bezogen auf die Softwareentwicklung sollen kontinuierlich Releases getätigt werden. Dadurch wird auch für den Kunden der ständige Fortschritt sichtbar. „Pull“ ist die neue Delegation. (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.119 ff.) (Wintersteiger, 2013, S.126)

Entscheidungen in selbstgesteuerten Teams werden mittels Kompetenz getroffen. Jede Person, die die Fähigkeit zum Lösen des Problems besitzt, wird in den Entscheidungsprozess eingebunden. Durch dieses Prinzip werden Entscheidungen genau an der richtigen Stelle und von den Personen mit der größten Kompetenz in diesem Bereich getroffen. Nicht nur, dass bessere Entscheidungen getroffen werden, sie werden oft auch schneller gefällt. Somit sind die Teams, dessen Fortschritt nicht von außen stehenden Personen abhängig ist, viel flexibler in ihrer Arbeit. (Haug and Haug, 2009, S.31 ff.) (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.126 ff.)

Teams werden flexibel und aufgabenorientiert zusammengestellt. In Unternehmen herrschen „fluide Communities“ anstatt fester Teams vor. Dadurch ergeben sich bestimmte Phänomene: die Kollaboration wird gefördert und die Personen werden aufgrund weniger Regeln aufmerksamer. Durch diese Teams können je nach Aufgabe, die besten Köpfe zum Problem lösen zusammengestellt werden. (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.135 ff.) (Haug and Haug, 2009, S.10 ff.)

Feedback ist in allen Arbeitskonstellationen sehr wertvoll, da man sich dadurch immer weiter entwickeln kann. Dies geschieht in selbstgesteuerten Teams permanent in alle Richtungen und baut immer auf Respekt auf. Dadurch werden alle unterstützt, sich weiter zu entwickeln und somit auch das Team zu verbessern. (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.168 ff.) (Dirbach et al., 2012, S.221 ff.)

Selbstorganisierte Teams, die gut funktionieren, sind mutiger als andere. Dadurch können neue Ideen und Innovationen entwickelt werden. Das Scheitern wird als Chance, etwas zu lernen, gesehen und es wird versucht, das Gute daraus zu ziehen. Mut bringt Teams weiter voran in ihrer Arbeit und Entwicklung. (Haug and Haug, 2009, S.44 ff.) (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.184 ff.)

Entscheidungen und das richtige Verhalten der Teams sollte durch „Nudge“ erzeugt und nicht durch Regeln erzwungen werden. „Nudge“ ist ein Begriff der Verhaltensökonomie, der im Sinne eines Denkanstoßes zum Verhalten in die richtige Richtung gemeint ist. In den meisten Fällen führen Regeln und Verbote nur zu Widerstand und nicht zum erhofften Erfolg. Man soll versuchen, durch Anreize oder Anstoßen positiv besetzter Eigenschaften von Menschen das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Mitarbeiter werden ermutigt, Entscheidungen zu treffen und den Fortschritt des Projektes zu beschleunigen. (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.190 ff.) (Sunstein, 2014, S.1 ff.)

Weiterbildungen in autonomen Teams müssen so flexibel und selbstständig wie möglich sein. In diesen Arbeitsorganisationen ist es wichtig, eine Umgebung zu schaffen, die permanente Weiterbildung ermöglicht, welche je nach Nachfrage in Anspruch genommen werden kann. Diese wird nach dem eigenen Empfinden der Person selbst ausgewählt. Mitarbeiter streben meist eine Expertenkarriere an, da diese gefragt ist und nicht eine Führungskarriere, wie es in den streng hierarchischen Unternehmen der Fall ist. Dadurch bilden sich die Mitarbeiter selbstständig zu Experten aus und halten ihr Wissen auf dem neuesten Stand. (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.197 ff.) (Dirbach et al., 2012, S.96 ff.)

Selbststeuerung verlangt Selbstreflexion und ständige persönliche Weiterentwicklung. Ein Erfolgsfaktor für dieses Konzept ist die innere Zufriedenheit der Teammitglieder. Diese wird vor den äußeren Status gestellt, da, im Gegenteil zu klassischen Hierarchien, alle gleichgestellt sind. Die gesellschaftlichen Werte, Maßhalten und Umweltverträglichkeit, werden immer wichtiger und müssen auch durch das Unternehmen vertreten werden. Den Mitarbeitern ist es wichtig, sinnvolle Aufgaben zu haben, anstatt oberflächlicher Tätigkeiten. Sie wollen durch ihre Arbeit die innere Zufriedenheit erreichen und ihre Werte leben und vertreten. Durch diese Einstellung werden Aufgaben im vollen Spektrum betrachtet und die beste, nachhaltigste Lösung für das Ganze gesehen. Das ist für das Unternehmen effizienter, schafft glücklichere Kunden und spart langfristig Geld, weil weniger unnötige Arbeiten ohne Nachdenken ausgeführt werden. (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019, S.219 ff.) (Pichler, 2018, S.72 ff.)

In diesem Kapitel wurden viele Faktoren beschrieben, die selbstgesteuerte Teams ausmachen oder sie beeinflussen. Es wird erklärt, warum Teams selbstgesteuert leistungsfähiger sind.

2.5.6. Interkulturalität

Die Interkulturalität von Teams hat einen besonderen Effekt auf die Teamarbeit. Das Team und die Führungskraft werden dabei vor mehrere Herausforderungen gestellt. Im Folgenden werden die kulturellen Differenzen aufgezeigt, wie man Vertrauen in interkulturellen Teams schafft und welchen Einfluss die Virtualität dabei hat.

Kulturelle Differenzen

Hofstede geht davon aus, dass die Kultur die gesellschaftliche Ausbildung von Verhalten,

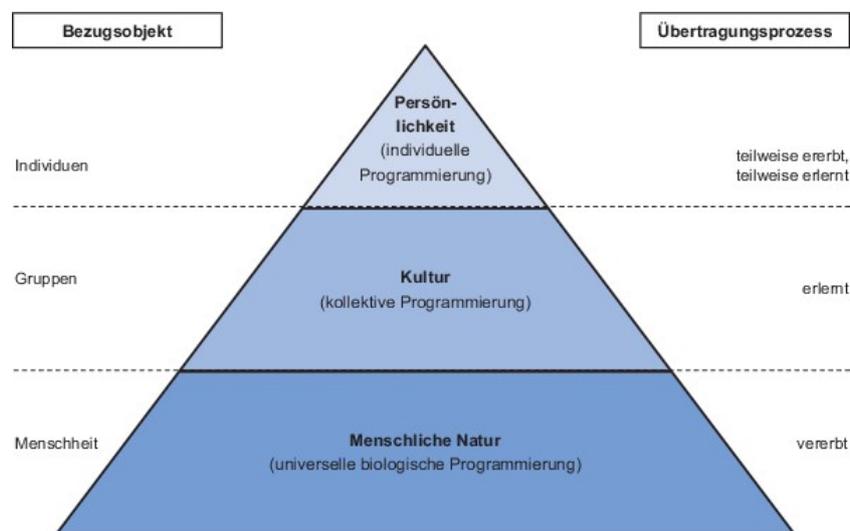


Abbildung 2.3.: Mentale Programmierung nach Hofstede (Hofstede and Hofstede, 2011, S.5)

Entscheidungen und Umgang miteinander ist. Er stellt die mentale Persönlichkeit eines Menschen in einer Pyramide dar, wie in Abbildung 2.3. Diese besteht aus dem Sockel, der „Menschlichen Natur“, dieser Teil ist universell angeboren und von den Eltern vererbt. Die zweite Stufe ist die „Kultur“, welche durch die Gruppen und Gesellschaft erlernt ist. Die dritte Stufe ist die „Persönlichkeit“ und stellt die Spitze, die höchste Ebene der Pyramide dar. Sie wird individuell entwickelt und durch Erlebnisse und Ereignisse im eigenen Leben ausgebildet. Hofstede hat anhand einer Faktorenanalyse in einer empirischen Studie mit mehr als 110.000 IBM-Mitarbeitern Ende der 1960er Jahre, das Modell der Kulturdimensionen entwickelt. In dieser Studie entwickelte er zunächst vier Hauptdimensionen: die Machtdistanz, den Kollektivismus/Individualismus, die Maskulinität/Femininität und die Unsicherheitsvermeidung. Später ergänzte er sein Modell noch um eine fünfte Dimension, die Langzeit- beziehungsweise Kurzzeitorientierung. Mit der Veröffentlichung seines Buches „Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival“ im Jahr 2010 führte er eine

sechste Dimension, Genuss beziehungsweise Beschränkung, ein. Die Studie wurde für die letzten zwei Dimensionen auf 93 Länder ausgeweitet. Mittels dieser Dimensionen kann man die verschiedenen Nationen einteilen und vor allem die Unterschiede zwischen zweier Nationen erkennen. Dadurch hat man Anhaltspunkte, in welchen Bereichen die Nationen unterschiedlich sind und kann sich überlegen, wie man diese Herausforderung am besten meistert. (iku, 2019) (Reimer, 2005, S.11 ff) (Leigh and Maynard, 1995, S.188 ff)

Im Folgenden werden kurz die sechs Dimensionen genauer erläutert.

Die erste Kulturdimension ist die Machtdistanz. Sie beschreibt die Machtverhältnisse in einer Kultur, wie ungleich die Macht verteilt und akzeptiert ist. Kulturen mit hoher Machtdistanz sind üblicherweise sehr hierarchische Kulturen und Organisationen, in welchen Entscheidungen von oben nach unten getroffen werden. Dazu gehören beispielsweise Malaysia, Indien, Venezuela und Mexiko. In Ländern mit einer niedrigen Machtdistanz werden partizipative Entscheidungen getroffen, wie etwa in nord- und mitteleuropäischen Staaten.

Die zweite Dimension, Individualismus beziehungsweise Kollektivismus, beschreibt, inwiefern die Interessen von Individuen jenen der Gruppe untergeordnet werden. In kollektiven Kulturen gibt es eine stark ausgeprägte Gruppenbildung, im Gegensatz dazu wird in individualistischen Kulturen eine starke Selbstverwirklichung gelebt.

Die dritte Dimension ist die Maskulinität oder Femininität. In dieser Dimension wird die Rollenverteilung in der Gesellschaft betrachtet. Feministische Kulturen haben eine ausgewogene Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen und sind verstärkt beziehungs- und kooperationsorientiert. Dies ist zum Beispiel in den skandinavischen Ländern der Fall. Die maskulinen Kulturen haben eine klare Abgrenzung zwischen Frauen- und Männerarbeit und legen viel Wert auf materiellen Gewinn, haben hohe Leistungserwartungen und ein hohes Durchsetzungsvermögen. Österreich, Deutschland und Großbritannien haben eine stark maskuline Kultur.

Die vierte Dimension ist die Unsicherheitsvermeidung. Ist diese stark ausgeprägt, so wird versucht mithilfe von Analysen und Plänen, Unbekanntes und Unsicheres vorhersehbar und kontrollierbar zu machen. Es herrscht eine hohe Regelerorientierung vor und eine Fehlerkultur ist kaum vorhanden. Darunter fallen beispielsweise Deutschland, Österreich, Russland und Mexiko. Im Gegensatz dazu gibt es in Kulturen mit wenig Unsicherheitsvermeidung wenige Regeln, sowie weniger Sorgen um Gesundheit und Geld.

Die Dimension der Langzeitorientierung beziehungsweise Kurzzeitorientierung gibt Auskunft, ob eine Gesellschaft kurzfristige Lösungen und Ziele vorzieht oder langfristigen Erfolg anstrebt. Langzeitkulturen legen einen hohen Wert auf persönliche Beziehungen und Respekt gegenüber höher gestellten Personen, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Kurzfristige Kulturen hingegen richten ihre Strategie auf schnelleren Gewinn aus.

In der sechsten Kulturdimension, dem Genuss oder der Zurückhaltung, wird die freie Ausübung der persönlichen Bedürfnisse beschrieben. Kulturen, die genussorientiert sind,

legen Wert auf ihre Freizeitgestaltung, freie Auslebung ihrer Sexualität und ihr buntes sowie selbstbestimmtes Auftreten. Zurückhaltende Kulturen legen viel Wert auf Erhaltung von Recht und Ordnung. Durch Beschränkungen erhalten sie mehr Kontrolle über ihr eigenes Leben.

Alle genannten Dimensionen müssen für die Nationen der Teammitglieder bewertet und die daraus resultierenden Unterschiede besonders beachtet werden. (iku, 2019) (Reimer, 2005, S.16 ff) (Aghamanoukjan, 2018, S.24 ff)

Vertrauen aufbauen

Die größte Herausforderung in kulturell und sprachlich unterschiedlichen Teams, welche meist auch auf verschiedene Standorte verteilt sind, ist es, Vertrauen innerhalb des Teams und auch zum Teamleiter/zur Teamleiterin aufzubauen. Da dies essenziell notwendig für ein gut funktionierendes Team ist, sollte es für die Führungskraft hohe Priorität haben, dabei zu unterstützen dies aufzubauen. Zusätzlich ist es auch für den Gruppenmanager/die Gruppenmanagerin selbst in seiner/ihrer Rolle von hoher Bedeutung, dass ihm/ihr die Teammitglieder vertrauen.

Die wichtigsten Phasen zum Aufbau von Vertrauen sind die Startphase, das Forming und die darauffolgende Storming-Phase, die im Kapitel 2.5.3 beschrieben wurden. In der ersten Phase soll ausreichend Zeit zum gegenseitigen Kennenlernen gegeben werden. Es soll ein Teambuilding-Workshop stattfinden, um das erste, flüchtige Vertrauen untereinander aufzubauen und die ersten Stärken und Schwächen der Mitglieder festzustellen. Das Team soll gemeinsam die Ziele und Richtlinien für den Umgang miteinander festlegen. Der Teamleiter/die Teamleiterin kann bei der Findung gewisse Hilfestellungen oder Vorgaben für die zu erreichenden Ziele geben. Wichtig in dieser Phase ist, dass Ziele und Richtlinien solange kritisch diskutiert werden, bis sich alle Teammitglieder dazu aus eigenem Antrieb verpflichten. Zusätzlich sollte ein Glossar, welches Missverständnisse minimieren soll, erstellt werden. Es soll am besten schriftlich festgelegt werden, welche Ausdrücke welche Bedeutung haben. In der Storming-Phase kann der Teamleiter/die Teamleiterin das Team unterstützen, um etwaige Probleme aus dem Weg zu räumen. Er/sie soll schwerwiegende Beziehungsprobleme, welche die Gruppe negativ beeinflussen, lösen oder die Parteien unterstützen, diese konstruktiv lösen zu können. Es soll aktiv Zeit zum Bewältigen von Schwierigkeiten, sei es arbeits- oder beziehungsrelevant, geplant werden. Die Führungskraft sollte die zu Beginn festgelegten Richtlinien im Umgang miteinander und die Teamziele in Erinnerung rufen und für die Einhaltung dieser sorgen. Sie soll besonders in dieser Phase versuchen, das Team zu animieren, sich mehr auf die Tätigkeiten zu fokussieren und nicht in den Beziehungsdramen zu „ertrinken“. Die Teammitglieder müssen Konflikte akzeptieren und konstruktiv lösen können, denn dadurch wird Vertrauen aufgebaut. Generell soll der Teamleiter/die Teamleiterin das Team lehren sich zu unterstützen, richtig miteinander zu kommunizieren, Missverständnisse zu klären und Konflikte zu lösen. Sprachliche Schwierigkeiten und eine längere Übersetzungsdauer der einzelnen Personen, müssen bedacht werden. Dafür muss Raum und Zeit geschaffen werden. Für Teams, die längere Zeit bestehen, sollte man mehrmals, zwei bis viermal jährlich, ein

persönliches Teammeeting organisieren, an welchem Teamaktivitäten zur Stärkung des Gemeinschaftssinns sowie des gegenseitigen Vertrauens durchgeführt werden.

Vertrauen muss hart erarbeitet werden, doch erst dadurch wird das Team effizient und effektiv. (Leigh and Maynard, 1995, S.192 ff) (Doppler and Lauterburg, 2008, S.115 ff)

Virtuelle Teams

Interkulturelle Teams sind meist auf mehrere Standorte verteilt und bilden somit ein virtuelles Team. Unternehmen sehen darin immer mehr Vorteile, obwohl es auch mehrere Herausforderungen mit sich bringt.

Die Chancen dieser Teams sind die Möglichkeit, rund um die Uhr zu arbeiten. Dies kann durch die unterschiedlichen Zeitzonen realisiert werden. Weiters bieten virtuelle Teams die Chance auf „Diversity“ und besetzen somit alle nötigen Rollen, wie in Kapitel 2.5.2 beschrieben. Darüber hinaus bietet die Lokalität bei dezentralen und globalen Fragestellungen den Vorteil, Chancen und Risiken bei der Umsetzung des Projektes frühzeitig zu erkennen.

Virtualität stellt die Teams allerdings auch wieder vor neue Herausforderungen, wie das Aufbauen von Vertrauen, die gemeinsame Zielsetzung, die Routinekommunikation und Entscheidungsprozesse, sowie die allgemeine Gestaltung der Zusammenarbeit. Wichtig, speziell in Bezug auf die Virtualität, ist, ein regelmäßiges, persönliches Treffen. Speziell die Meetings, die zum Aufbau des Vertrauens gedacht sind, müssen in persona stattfinden, um den gewünschten Effekt zu erzielen. Zusätzlich sollen die Ziele des Teams digital abrufbar sein. Damit können sich die Mitglieder selbst immer wieder daran erinnern und jedes Teammitglied hat die Möglichkeit, auf die schriftlich festgelegten Ziele und Richtlinien, sowie das Glossar in dem Begriffe ausführlich geklärt sind, zuzugreifen. Weiters ist es wichtig, Regeln für die Routinekommunikation und Entscheidungsfindung festzulegen. Der Teamleiter/die Teamleiterin muss klar abklären, wie oft er/sie eine regelmäßige Kommunikation mit den einzelnen Mitgliedern wünscht und wie diese ablaufen soll (Video-Konferenz oder E-Mail). Die Entscheidungsstrategie und der Umgang mit Entscheidungsprozessen muss geklärt werden, wer wofür zuständig ist und wo man die nötigen Informationen findet. Was uns zum nächsten wichtigen Punkt leitet: einer gemeinsamen Daten- und Informationsplattform, wo alle notwendigen Dokumente des Projektes für jeden zugänglich abgelegt werden.

Den letzten wichtigen Punkt stellen die Kommunikationsrichtlinien untereinander dar. Welche Dinge sollen wie, wo und mit wem kommuniziert werden? Sollen eigene Chats für bestimmte Themen eingerichtet werden? Wie gibt man sich gegenseitig konstruktives Feedback? Wie kann man digital auftretende Konflikte am besten lösen? Das alles sind Fragen, die speziell virtuelle Teams betreffen. Diesen Fragen muss sich jedes virtuelle Team stellen und diese individuell der Situation entsprechend lösen. Es ist besonders wichtig, immer achtsam gegenüber Konflikten und Missverständnissen zu sein, da diese viel einfacher passieren können, jedoch viel schwieriger erkannt werden. Außerdem ist ein regelmäßiges Face-to-Face Treffen ein Muss, um eine gute Zusammenarbeit trotz

Distanz und kultureller Unterschiede zu schaffen. (Stöwe and Keromosemito, 2013, S.143 ff) (Grosse, 2002) (Furst et al., 2004)

Damit die interkulturelle Arbeit funktioniert, müssen zuerst die Differenzen der Kulturen erarbeitet und dann die Teammitglieder auf diese aufmerksam gemacht werden. Zusätzlich ist es von Bedeutung Vertrauen zwischen allen Teilnehmern aufzubauen, um den besonderen Anforderungen der virtuellen Arbeit gerecht zu werden.

3. Methodik und Empirie

Zur wissenschaftlichen Beantwortung der Forschungsfrage wird, ergänzend zur ausgearbeiteten Theorie, das Experteninterview herangezogen. Durch die Befragung der Experten/Expertinnen zu diesem Thema sollen qualitativ die theoretischen Erkenntnisse kritisch hinterfragt und ihre Validität überprüft werden. In den folgenden Unterkapiteln wird kurz allgemein die Vorgehensweise eines Experteninterviews beschrieben und im Anschluss die praktische Durchführung erklärt sowie die Ergebnisse daraus vorgestellt.

3.1. Methode Experteninterview

In diesem Kapitel wird erläutert, was man bei Experteninterviews beachten muss und wie diese durchgeführt werden.

Das Experteninterview ist eine qualitative Forschungsmethode. Experteninterviews sollen dazu dienen, Wissen von ausgewählten Experten/Expertinnen zu erschließen und werden deshalb als Einzelinterviews geführt. Durch ein Leitfadenterview, mit einer Frageliste als Basis, wird die Beantwortung aller relevanten Aspekte sichergestellt. (Gläser and Laudel, 2010, S.37 ff)

3.1.1. Expertenauswahl

Da das Experteninterview, wie der Name schon sagt, ein Interview mit einem Experten/einer Expertin ist, muss man zuerst einmal klären, wie der Experte/die Expertin definiert wird. Einen Experten/eine Expertin unterscheidet sein/ihr Expertenwissen und -handeln von anderen Formen des sozialen Handelns und Wissens, speziell dem Alltagshandeln und Alltagswissen. Ein Experte/eine Expertin beschäftigt sich mit Problemen, die in seinem/ihrer Expertengebiet vorherrschen. Er/sie besitzt ein spezialisiertes Sonderwissen, um sich mit den Themen dieser Arbeit auseinandersetzen zu können. (Bogner et al., 2009, S.35 ff)

3.1.2. Durchführung

Hat man Experten bestimmt, die bereit sind ein Interview zu geben, dann ist es wichtig sich mit der Datenerhebung zu beschäftigen. Der Interviewer muss einen Leitfaden mit offenen Fragen, welche am Ende die Forschungsfrage beantworten, ausarbeiten. Durch die theoretische Ausarbeitung des Themas soll der Interviewer die nötige Kompetenz erwerben, um die Interviews zu führen. Es ist wichtig für das Interview, dass die Experten das Gefühl haben, mit einer kompetenten Person zu sprechen. Gute Fragestellungen betreffend Konfliktsituationen oder Störungen in deren Bereichen, geben Aufschluss darüber, wie die Experten/Expertinnen selbst handeln und entscheiden. Dadurch erhält man praxisnahe Antworten und nicht nur theoretisches Experten-Wissen. (Bogner et al., 2009, S.35 ff)

3.1.3. Auswertung

Hat man die Interviews durchgeführt, so ist der nächste Schritt deren Auswertung. Diese startet mit der Transkription der audiographisch aufgezeichneten Experteninterviews. Daraufhin müssen diese paraphrasiert werden. Das bedeutet, dass die Informationen nach thematischen Einheiten sequenziert werden. Der nächste Schritt ist das Kodieren. In diesem werden die paraphrasierten Interviews thematisch geordnet, allerdings bleibt hierbei immer noch die Bezugsgröße das einzelne Interview. Danach wird der thematische Vergleich durchgeführt. Das bedeutet, dass thematisch vergleichbare Passagen der einzelnen Gespräche gebündelt werden. Es werden textnahe Kategorien gebildet. Bei diesem Schritt ist es besonders wichtig, auf die Trifftigkeit, Vollständigkeit und Validität zu achten. Hat man das erledigt, folgt die soziologische Konzeptualisierung. Hier werden Gemeinsamkeiten und Differenzen der Interviews aufgezeigt und ein Rekurs zu den theoretischen Wissensbeständen vollzogen. Es werden Teile unter einem allgemein geltenden Begriff subsumiert und Aussagen über Strukturen des Expertenwissens getroffen. Im Anschluss kann noch eine theoretische Diskussion geführt werden. Die Verallgemeinerung ist hier allerdings auf das empirische Material beschränkt. Als letzter Schritt wird die theoretische Generalisierung durchgeführt. Hier werden die Kategorien theoretisch geordnet und die Ergebnisse von der theoretisch informierten Perspektive als empirisch generalisierter Tatbestand dargestellt. Sinneszusammenhänge zwischen Typologie und Theorie werden hergestellt. (Bogner et al., 2009, S.35 ff)

Kurz zusammengefasst ist es für Experteninterviews wichtig, zuerst zur Forschungsfrage passende Experten zu finden, geeignete Interviewfragen auszuarbeiten und zu guter Letzt die Interviews aussagekräftig auszuwerten.

3.2. Aufbau der Experteninterviews

Zuallererst werden die Interviewpartner/Interviewpartnerinnen begrüßt und die Forschungsfrage vorgestellt. Anschließend folgt der Einstieg durch ein Bewertungsraster mit den theoretisch erarbeiteten Faktoren der Arbeit. Diese Faktoren spiegeln sich dann auch in den Fragen des Leitfadens wieder, der den Interviews die richtige Richtung gibt. Zum Abschluss des Gesprächs wird das Gesagte noch einmal kurz zusammengefasst und der Interviewpartner verabschiedet.

3.2.1. Vorstellung und Begrüßung

Die Interviews starten mit einer kurzen Begrüßung und dem Bedanken bei den Interviewpartnern für Ihre Unterstützung und Zeit. Eine kurze Vorstellung meines beruflichen und fachlichen Lebenslauf findet statt. Daraufhin wird die Forschungsfrage vorgestellt. Es werden bestimmte Eckdaten der Teilnehmer erfragt, um die Vielfalt der Interviews zu verifizieren. Jedes Interview wird mit der Erlaubnis der Interviewpartner aufgezeichnet, um es später transkribieren zu können.

3.2.2. Einstieg

Der Einstieg in das Thema erfolgt durch einen Bewertungsbogen. Den Experten/Expertinnen wird eine Auflistung der ausgearbeiteten Faktoren aus der Theorie mit einer entsprechenden Bewertungsskala von 1 bis 10 vorgelegt, wie in Tabelle 3.1 dargestellt.

Einflussfaktoren	Bewertung
Emotionale Kompetenz	
Motivation	
Stress	
Verbale Kommunikation	
Nonverbale Kommunikation	
Konfliktmanagement	
Teammitglieder	
Teamentwicklungsphasen	
Teamkultur	
Selbststeuerung von Teams	
Interkulturalität von Teams	

Tabelle 3.1.: Bewertungsbogen Einflussfaktoren

Nachdem dieser Bogen ausgefüllt ist, werden die Personen nach einer kurzen Begründung der Bewertung befragt. Dadurch erhalten alle Interviewpartner einen guten Einblick, in welche Richtung die folgenden Fragen gehen werden und können sich darauf einstellen. Außerdem können zusätzliche Informationen zu den jeweiligen Faktoren gesammelt werden.

3.2.3. Interviewleitfaden

Nach der Einführung in die Thematik werden die Fragen des Interviewleitfadens durchgegangen. Durch die Fragestellungen können aussagekräftige und praxisnahe Informationen erfragt werden.

Die erste Frage erörtert, wie die Interviewpartner den Einfluss der emotionalen Kompetenz einzelner Entwickler/Entwicklerinnen in Teams einschätzen und ob sie das mit praktischen Beispielen erläutern können. Die Fragen im ersten Bereich lauten:

- „Wie beeinflusst die emotionale Kompetenz eines Softwareentwicklers das Team?“
- „Wie können Sie die Motivation und den Stress eines Softwareentwicklers positiv beeinflussen?“

Die zweite Frage betrifft den Einfluss von Kommunikation im täglichen Arbeitsleben. Auch praktische Beispiele und Möglichkeiten, diesen Faktor positiv zu verändern, werden in Erfahrung gebracht.

- „Welche Auswirkung hat die Kommunikation auf ein Projekt?“

Die dritte Frage befragt die Teilnehmer/Teilnehmerinnen nach praktischen Maßnahmen zur Konfliktvermeidung, beziehungsweise Konfliktauflösung. Die Bedeutung von Konflikten für die gemeinsame Arbeit und wessen Verantwortung es ist, diese zu erkennen und zu lösen, wird erörtert. Das alles ist durch die folgende Frage abgedeckt:

- „Wie schaut Ihrer Meinung nach ein erfolgreiches Konfliktmanagement im Softwareentwicklungsteam aus?“

Durch die Fragen im vierten Bereich werden konkrete Erfolgsfaktoren für ein Team herausgearbeitet. Zusätzlich betrachten die Experten/Expertinnen den Einfluss der verschiedenen Persönlichkeiten und Charakteren auf den Erfolg eines Teams. Es wird in Erfahrung gebracht, ob es bestimmte Charaktere im Team geben sollte und wenn ja, welche das sein sollen. Dieser Bereich wird mit zwei Fragen abgedeckt:

- „Welche Erfolgsfaktoren würden Sie für eine gute Teamzusammenarbeit sehen?“
- „Aus welchen Persönlichkeitstypen besteht ein optimales Team?“

Der Fragenbereich fünf dient dazu, praktische Informationen und Beispiele zu den Teamentwicklungsphasen aus dem Erfahrungsschatz der Experten zu gewinnen. Darüber hinaus sollen nützliche Verhaltensweisen der Führungskräfte gesammelt werden, um diese Phasen zu unterstützen. Dieser Bereich besteht aus zwei Fragen:

- „Welche Teamentwicklungsphasen sehen Sie als kritisch?“
- „Wie können Sie diese als Führungskraft in eine positive Richtung lenken?“

Der Bereich sieben hinterfragt den Einfluss interkultureller Unterschiede in Softwareentwicklungsteams. Besonders die positiven Auswirkungen solcher Teams werden betrachtet. Aktionen, die Führungskräfte setzen können, um mit kulturellen Differenzen richtig umzugehen, wurden besprochen. Dies wurde durch diese beiden Fragestellungen ermittelt:

- „In welcher Hinsicht können sich kulturelle Differenzen positiv auf das Team auswirken?“
- „Was muss eine Führungskraft in Betracht auf kulturelle Differenzen beachten?“

Durch die Fragen im Bereich acht wird die Wahrnehmung der Selbststeuerung von aktuellen Führungskräften betrachtet. Die Experten/Expertinnen diskutieren über die Grenzen der Selbststeuerung sowie die Vorteile beziehungsweise Nachteile durch selbstgesteuerte Teams. Die folgenden drei Fragen werden dafür gestellt:

- „Welche Vorteile sehen Sie in selbstgesteuerten Teams?“
- „Welche Nachteile bringt für Sie die Selbststeuerung mit sich?“
- „Wo sind Ihrer Meinung nach Limits?“

Zu guter Letzt erforscht der neunte Bereich die Virtualität von Teams und die daraus resultierende Remote-Arbeit. Die Interviewpartner erklären ihren Standpunkt dazu, sowie die daraus resultierenden Möglichkeiten. Außerdem werden Handlungen und Werkzeuge ermittelt, um virtuelle Teams zu unterstützen. Dies decken die folgenden Fragen ab:

- „Wie wichtig sind für Sie Face-to-Face Meetings?“
- „Wo sind sie verpflichtend und wo kann darauf verzichtet werden?“
- „Welche Chancen sehen Sie in virtuellen Teams?“
- „Welche Maßnahmen können Sie treffen, damit ein virtuelles Team gleich produktiv ist, wie ein lokales Team?“

3.2.4. Schluss und Zusammenfassung

Zum Abschluss wird von meiner Seite noch einmal die Quintessenz des Interviews, die sich aus den Kernaussagen der einzelnen Bereiche ergibt, zusammengefasst. Nach dieser Abstimmung mit dem Interviewpartner, wird noch einmal der Dank für die Zeit ausgesprochen und man verabschiedet sich.

3.3. Auswahl der Experten

In diesem Kapitel werden die Kriterien für die Auswahl der Experten und Expertinnen vorgestellt. Leider konnte in der kurzen Zeitspanne keine Frau, welche die Anforderungen erfüllt, ausfindig gemacht werden. Das soll nicht bedeuten, dass es keine gibt, es konnte nur kein Kontakt in dem besagten Zeitraum hergestellt werden.

3.3.1. Kriterien

Die Experten wurden unter bestimmten Kriterien ausgewählt, welche im Folgenden kurz erläutert werden.

Das Hauptkriterium zur Auswahl der Personen, die als Interviewpartner geeignet sind, ist ihre Funktion als Führungskraft. Darüber hinaus ist ihre Aufgabe die Leitung von einem oder mehreren Softwareteams. Zumindest eines der Teams entwickelt ihr Produkt mit Scrum. Darüber hinaus arbeiten die Teams zumindest teilweise virtuell zusammen. Diese Faktoren werden für die Evaluierung der Experten herangezogen.

3.3.2. Experten

Unter den genannten Voraussetzungen wurden neun Experten gefunden, welche die Thematik der sozialen Einflussfaktoren auf die Arbeit von Softwareentwicklungsteams praktisch beleuchten sollen. Im Folgenden werden die Experten kurz vorgestellt.

Experte 1 - Mag. Anderlik Christopher

Christopher Anderlik ist bei dem Unternehmen EBCONT operations GmbH als Prokurist angestellt und für ungefähr fünfzig Personen verantwortlich. Das Unternehmen ist in der Branche Consulting und Beratung tätig und besteht aus 450 Mitarbeitern. Die Größe der Teams variiert zwischen einer und vierzig Personen. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Wien, Österreich. Die Teams von Herrn Anderlik arbeiten mit Scrum und teilweise virtuell zusammen, wenn jemand im Homeoffice tätig ist.

Experte 2 - DI(FH) Binggl Henrik

Henrik Binggl ist im Unternehmen PALFINGER AG als Head of Software Development beschäftigt. Dieses Unternehmen ist in der Maschinenbau-Branche angesiedelt und beschäftigt 11.000 Mitarbeiter weltweit. Der Hauptsitz des Unternehmens ist in Bergheim, Österreich. Herr Binggl ist insgesamt für rund fünfzig Mitarbeiter zuständig. Seine Teams bestehen aus maximal acht Personen. Diese Teams arbeiten größtenteils mit Scrum an ihren Produkten. Einige Personen sitzen in Slowenien, wodurch die Teams tagtäglich virtuell zusammen arbeiten.

Experte 3 - Klima Gerd

Gerd Klima arbeitet bei eurofunk KAPPACHER GmbH und ist Abteilungsleiter und Release Train Engineer. Als Release Train Engineer hat er für vierzig Personen die fachliche Leitung inne und als Abteilungsleiter ist er disziplinar für zwanzig Mitarbeiter verantwortlich. Seine Teams sind zwischen fünf und neun Personen groß. Das Unternehmen eurofunk KAPPACHER GmbH besteht aus 500 Mitarbeitern und hat seinen Hauptsitz in Sankt Johann im Pongau, Österreich. Es ist in der IT-Dienstleistungsbranche tätig. Herrn Klimas Teams arbeiten virtuell mit Kollegen in Rumänien zusammen und verwenden das Scaled Agile Framework (SAFe) für die Entwicklung ihrer Produkte.

Experte 4 - Mag. Mayr Reinhard

Reinhard Mayr ist verantwortlich für IoT Security bei der COPA-DATA GmbH. Dieses Unternehmen ist Softwarehersteller für die Industrie und beschäftigt 280 Mitarbeiter weltweit. Ihr Hauptsitz befindet sich in Salzburg, Österreich. Die Größe der Teams liegt zwischen acht und zehn Personen. In seiner vorherigen Position im Produktmanagement war er zwölf Jahre lang für Softwareentwicklungsteams zuständig. Er hat bei COPA-DATA Scrum eingeführt. Seine Teams waren unter anderem auch virtuell tätig.

Experte 5 - Paduraru Iulian, MA

Iulian Paduraru arbeitet im Software-Dienstleistungsunternehmen Nagarro GmbH. Das Unternehmen hat Standorte auf der ganzen Welt und besteht aus 7000 Mitarbeitern. Herr Paduraru arbeitet bei Nagarro in Rumänien. Seine Teams sind im Schnitt fünf Personen groß und insgesamt ist er für siebzehn Personen verantwortlich. Er hat vier verschiedene Rollen in dem Unternehmen: Align Manager, People Guide, Business Unit Representative und Agile Coaching. Er leitet Softwareentwicklungsteams, die mit Scrum entwickeln und virtuell zusammenarbeiten.

Experte 6 - Radi Harald, MA

Harald Radi ist ein Geschäftsführer der Cloudflight GmbH. Dieses Unternehmen ist IT-Dienstleister und besteht aus 400 Mitarbeitern weltweit. Der Hauptsitz befindet sich in München, Deutschland. Die Teams im Unternehmen sind zwischen fünf und acht Personen groß. Herr Radi war bereits im Unternehmen tätig, als es nur aus wenigen Personen bestand und war somit bei den enormen Wachstumsschritten bis zum Großunternehmen dabei. Die Teams bei Cloudflight arbeiten mit Scrum und virtuell an verschiedenen Standorten zusammen.

Experte 7 - Svoboda Walter

Walter Svoboda ist einer von zwei Geschäftsführern der Wüstenrot Datenservice GmbH, welche aus 180 Personen besteht. Sie ist in der Branche Bausparkasse und Allspartenversicherungen tätig und der Hauptsitz ist in Salzburg, Österreich. Die Teams von Herrn Svoboda bestehen aus sieben bis zehn Personen. Er war bereits in jungen Jahren bei der Wüstenrot tätig. Seine Teams arbeiten teilweise mit Scrum und auch virtuell mit anderen Standorten zusammen.

Experte 8 - Weitgasser Mario

Mario Weitgasser arbeitet bei Spar ICS Business Services GmbH als People Manager. In seinem Job ist er für dreißig Personen disziplinar verantwortlich. Die Spar ICS Business Services besteht aus 500 Mitarbeitern weltweit und hat ihren Hauptsitz in Salzburg, Österreich. Die Teams im Unternehmen sind zwischen fünf und fünfzehn Personen groß. Spar ist grundsätzlich in der Branche Handel tätig. Herr Weitgasser hat mehr als zwölf Jahre Erfahrung in der Softwareentwicklung bei Spar ICS Business Services, mitunter auch als Team- und Abteilungsleiter. Die Teams arbeiten teilweise mit Scrum und virtuell über mehrere Standorte hinweg.

Experte 9 - DI(FH) Winkler Stefan

Stefan Winkler ist bei Microtronics Engineering GmbH als Projekt Manager angestellt. Dieses Unternehmen ist in der Branche Internet of Things tätig. Das Unternehmen besteht aus fünfzig Mitarbeitern. Er war bereits zuvor mehrere Jahre als Teamleiter in der Softwareentwicklung bei W&H Dentalwerk Bürmoos GmbH tätig. Dadurch hat er bereits mehrere Jahre Erfahrung mit Scrum-Teams, sowohl als Mitglied als auch als Leiter, sammeln können. Diese Teams arbeiten virtuell zusammen.

Diese neun Experten bilden ein breit gefächertes Umfeld, welches eine gute Informationsvielfalt gewährleistet.

3.4. Durchführung Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden sowohl real als auch virtuell geführt. Sieben dieser Interviews wurden persönlich geführt und fanden in dem jeweiligen Unternehmen statt. Eines davon wurde auf Englisch geführt, die anderen auf Deutsch. Alle Interviews waren wie im Kapitel 3.2 beschrieben aufgebaut. Zuerst fand eine Begrüßung, gefolgt von einer kurzen Vorstellung meinerseits, statt. Danach wurde zum Einstieg den Teilnehmern der Bewertungsbogen vorgelegt. Anschließend wurden die Fragen des Interviewleitfadens gestellt. Jedes Interview wurde am Ende kurz zusammengefasst und dankend beendet. Bei den zwei Interviews, die per Skype geführt worden sind, wurde eines mit Video und eines nur mit Audio geführt. Diesen Interviewpartnern wurde der Bewertungsbogen bereits eine Stunde vor der Befragung zugesendet. Das Ausfüllen des Bogens wurde aber erst direkt, während des Gesprächs durchgeführt.

3.5. Evaluation

Die Informationen der Experten stimmen bei einigen Punkten überein, fallen aber auch teilweise sehr unterschiedlich aus. Wie genau sich die Aussagen der Interviewpartner decken und wo sie sich unterscheiden wird im Weiteren erläutern.

3.5.1. Emotionaler Zustand

Der erste Bereich der Interviewfragen bezieht sich auf das Thema des emotionalen Zustands einer Person. Darunter fallen die emotionale Kompetenz, Motivation und Stress.

Emotionale Kompetenz

Im Bereich emotionale Kompetenz fallen die Bewertungen der Experten sehr unterschiedlich aus. Diese reichen von der höchsten Bewertung mit 10 Punkten bis hin zur mittelmäßigen Bewertung im Bereich von 5 Punkten, wie in Abbildung 3.1 dargestellt.

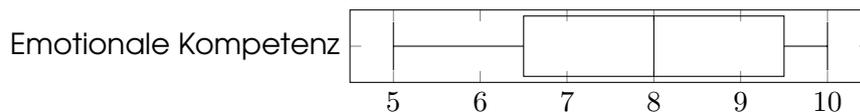


Abbildung 3.1.: Boxplot Bewertung emotionale Kompetenz

Dies spiegelt sich auch in der dazu gestellten Frage wieder. Herr Radi hat diesen Faktor mit der Nummer 10 gewichtet und beschreibt die Auswirkung und Bedeutung in seinem Unternehmen.

„Wie sich ein neues Teammitglied mitteilen kann. Wie sich ein Teammitglied im Team behaupten kann. Gerade in unserem Umfeld, das regelmäßig Veränderung ausgesetzt ist, glaube ich, ist das ein wesentliches Merkmal, damit sich jemand bei uns überhaupt wohlfühlen kann.“

Zusätzlich hat diesen Faktor auch Herr Paduraru mit dem höchsten Wert gewichtet. Er meint, ein Beispiel dafür ist die Reaktion in einem Code-Review.

„Wenn ich eine emotional kompetente Person bin, verstehe ich, dass wir im selben Boot sitzen und das Code-Review den Zweck hat, das Ziel des Backlog-Items zu unterstützen. Er oder sie wird nicht gewalttätig oder offensiv reagieren.“

Im Gegenteil dazu wird es von Herrn Mayr nur mit dem Wert 5 beurteilt. Doch auch er empfindet emotionale Kompetenz sehr positiv. Jedoch meint er, dass nicht jeder im Team diese Fähigkeit besitzen muss, sondern dass es reicht, wenn zumindest eine Person mit dieser Begabung im Team ist.

„Wir haben zum Beispiel sehr gute Erfahrungen damit gemacht, wenn wir Frauen in diese Teams einbauen, weil die sehr stark deeskalierend wirken können und einfach auch früher erkennen, dass etwas nicht passt. (...) Du erreichst dadurch einfach eine viel bessere Teamstimmung. (...) Für die Teamkultur und damit auch für die Motivation und auch für den Stressfaktor ist das sehr positiv. Also wenn du diese Kompetenzen im Team hast, das muss jetzt nicht jeder einzelne haben wahrscheinlich, aber wenn du gezielt Leute in den Teams hast, ist das extrem positiv.“

Herr Weitgasser sieht das Thema generell als wenig wichtig für die Softwareentwicklung. Für ihn sind eher die Motivation beziehungsweise der Stress einflussreicher im Team.

„Emotionale Kompetenz habe ich jetzt weniger gewichtet, weil es aus meiner Erfahrung nicht denselben Impact oder Einfluss hat, wie andere Dinge. Vielleicht auch deshalb, weil jetzt auch speziell in dem Bereich der Softwareentwicklung oft Charaktere tätig sind, für die das jetzt nicht besonders wichtig ist.“

Die anderen Teilnehmer waren allesamt davon überzeugt, dass die emotionale Kompetenz sehr wichtig ist und sich positiv auf das Team auswirkt. Binggl:

„Ich glaube, dass sie einen sehr großen Einfluss hat, weil die Softwareentwicklung für mich so eine Mischform aus einer deterministischen Ingenieursdisziplin - planen und Struktur - ist, sowie sehr viel Wissensarbeit, Austausch, Kollaboration und durchaus Kreativität, die von anderen Gehirnregionen stimuliert wird oder andere Gehirnregionen braucht. (...) Ich glaube, verschiedene Sichtweisen, verschiedene soziale Herkunft, verschiedene Erfahrungen und verschiedene kreative Ansätze machen das Team an sich aus. Darum ist es wichtig, wie empathisch die Teammitglieder sind, wie sie miteinander kommunizieren können, wie selbstständig sie Aufgaben organisieren können und durchaus, mit welcher Begeisterung und Leidenschaft sie arbeiten. Das was ich gerne mache, das mache ich gut. Das hat einen immensen Einfluss auf die Produktivität.“

Unter anderem wird auch der wichtige Zusammenhang mit dem agilen Prinzip hergestellt. Klima:

„Gerade in einem agilen Team, wo es eben unglaublich viel um Kommunikation geht, das Gespür zu haben, was ich tue und was das auslöst. Wie verhalte ich mich. Auch die typischen Dinge, die einfach in der Teamarbeit so extrem wichtig sind. Immer das große Ganze zu sehen.“

(...) Zu erkennen, was haben meine Aktionen für Konsequenzen bei anderen und sich auch so zu verhalten, dass das dazu passt. Sich auch anpassen zu können, wenn ich gerade in einem Team neu dazu gekommen bin. (...) Mich auch an die Kultur anzupassen, ohne mich im Endeffekt wirklich zu weit zu verbiegen.“

Es gab einige Experten, welchen die emotionale Kompetenz im Team wichtig ist. Vor allem, um gut miteinander kommunizieren und konfliktfrei arbeiten zu können. Einige jedoch sind der Meinung, dass es reicht, wenn man einzelne Personen im Team hat, welche diese Eigenschaften besitzen.

Motivation

Die Motivation einer Person wird tendenziell sehr hoch gewichtet. Nur zwei von neun Experten bewerten diesen Faktor unter 8, wie in Abbildung 3.2 dargestellt.

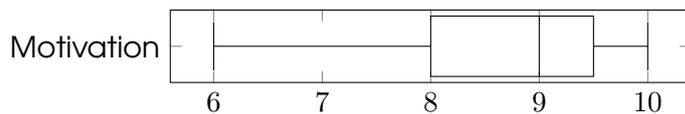


Abbildung 3.2.: Boxplot Bewertung Motivation

In diesem Kontext werden die Möglichkeiten, die Motivation eines Softwareentwicklers positiv zu beeinflussen, ermittelt. Als Antwort wird von fast allen die Selbstständigkeit, Flexibilität und Eigenverantwortung, welche durch den Scrum-Prozess gegeben sind, genannt. Zum Beispiel beschreibt Herr Winkler:

„Gerade in der Softwareentwicklung (...) wollen viele Leute einen Gestaltungsspielraum, wie sie sich die Arbeitsumgebung einteilen, wie sie sich die Zeit einteilen, wie sie sich abstimmen. Dass man halt einfach den Freiraum, die Möglichkeiten schafft, dass die Leute selbstorganisiert arbeiten. Und ich finde, man muss immer dieses Commitment erzeugen. Das ist auch meistens das eines Scrum-Prinzips eben.“

Von vielen wurden auch die Weiterentwicklungsmöglichkeiten als Motivationsfaktor für den Mitarbeiter angesehen. So zum Beispiel Herr Anderlik:

„Und zum zweiten ist, glaube ich, ganz wichtig, die Weiterentwicklungsmöglichkeiten. (...) Auch die Möglichkeit, vielleicht auch an anderen Projekten teilzunehmen. Irgendwann einmal eine andere Rolle einzunehmen.“

Herr Paduraru sieht eine Option zur Erhöhung der Motivation, indem Personen die richtigen Projekte gegeben werden.

„Zu Motivation: Bringe die richtige Person in das richtige Projekt.“

Herr Weitgasser ist der Meinung, dass es:

„nicht viele Handlungen oder viel Dinge gibt, mit denen ich die Motivation wesentlich heben kann. Die Leute müssen von sich aus motiviert sein und ich kann dafür sorgen, dass sie nicht demotiviert werden, indem ich ihnen geeignete Rahmenbedingungen und ein Umfeld schaffe, wo sie sich wohl fühlen können.“

Zusammengefasst waren alle Experten der Meinung, dass die intrinsische Motivation vom Mitarbeiter sehr wichtig und die Voraussetzung für einen produktiven Mitarbeiter ist. Allerdings gibt es durchaus Möglichkeiten, die Arbeitsbedingungen und eine Kultur im Unternehmen zu schaffen, welche die Motivation erhöht. Viele Experten sehen die Faktoren Selbstständigkeit, Flexibilität und Eigenverantwortung als Motivatoren. Das agile Entwicklungsprinzip Scrum erschafft eine Kultur, um diese zu unterstützen.

Stress

Der Faktor Stress wird sehr unterschiedlich bewertet. Von 5 bis 10 ist alles dabei. Der Großteil der Experten hat den Einfluss auf die Teamarbeit in der Softwareentwicklung mit dem Wert 7 oder 8 bewertet. Zwei der Teilnehmer haben ihn mit 5 bewertet, wie in der Abbildung 3.3 dargestellt.

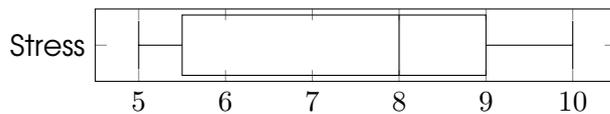


Abbildung 3.3.: Boxplot Bewertung Stress

Die niedrigsten Bewertungen, wurden von den Führungskräften mit der Meinung begründet, dass Stress in der Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Arbeit liegt. Herr Binggl:

„Auf der einen Seite sind wir in einem Bereich, wo der Stress einfach auch ein Bestandteil des Berufes ist. Das kann man nicht wegdiskutieren. Das ist aber in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter, auch wie ich darauf reagiere.“

Herr Anderlik meint:

„Also prinzipiell glaube ich, Stress kann jeder Softwareentwickler selbst beeinflussen. Wir kennen das: Übermorgen ist ein Go-Live von irgendwas oder ein Deployment und noch nichts geht, aber die letzten drei Wochen haben wir ein schönes Leben gehabt. Das heißt durchaus das Vorausschauende etwas stärken.“

Die generelle Meinung in allen Interviews ist, dass sich Stress negativ und positiv auf die Mitarbeiter auswirken kann. Binggl:

„Stress (...) kann durchaus stimulierend sein, indem man kurzfristig einen Impuls setzt. Wenn eine Dauerbelastung eintritt ist der Verschleiß da. (...) Man kann aber durchaus den Stress positiv verpacken, wenn man ein gemeinsames Ziel kommunizieren kann.“

Er meint auch, dass die Belastbarkeit und Stressresistenz von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich ist. Svoboda:

„Stress ist sicherlich ein wichtiger Faktor, wobei das sehr unterschiedlich ist. Also der eine ist gestresst, wenn er drei Sachen bekommt. Der andere hat nur viel Arbeit dann.“

Stress ist ein sehr individuelles Thema und kann sich bei jedem Menschen unterschiedlich auswirken. Wichtig im Bezug darauf ist es, Personen nicht zu über-, aber auch nicht zu unterfordern. Zusätzlich ist auch hier die Methodik Scrum und die daraus resultierende Selbststeuerung der Teams fördernd für den einzelnen Mitarbeiter, da die Planung und Entscheidung auf deren Ebene durchgeführt wird und die Arbeitsbelastung dadurch in den Händen des Entwicklungsteams liegt.

3.5.2. Interaktion

Dieser Themenbereich wird mit zwei Fragen, welche die Kommunikation im Allgemeinen und das optimale Konfliktmanagement in Softwareentwicklungsteams betreffen, erforscht.

Kommunikation

Die verbale Kommunikation wird von allen Interviewpartnern als sehr wichtig eingeschätzt. Die schlechteste Bewertung ist eine 6, von zwei Experten wird sie sogar mit 10 bewertet. Nonverbale Kommunikation hingegen wird von vier der neun Teilnehmer als einer der unwichtigsten Faktoren bewertet. Einige sind der Meinung, dass Körpersprache so gut wie keinen Einfluss auf unsere Kommunikation hat. Zwei Experten bewerten sie mit jeweils 3 und 4. Ein Befragter hat sie mit 9 Punkten bewertet und zwei mit 8.

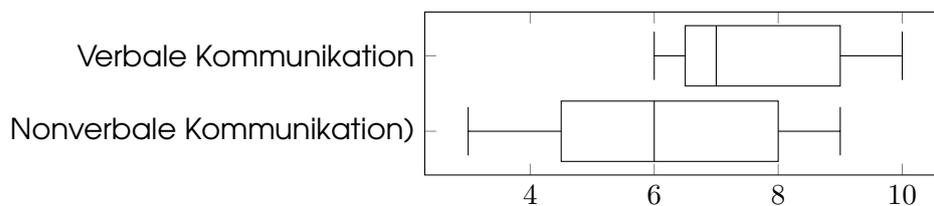


Abbildung 3.4.: Boxplot Bewertung Kommunikation

Herr Paduraru zeigt auf, dass:

„die verbale Kommunikation nur 7 Prozent der Kommunikation ausmacht, aber die Art wie du etwas sagst, wann du es sagst und wem du es sagst, macht viel mehr aus, als der Inhalt. Außerdem ist die Kommunikation ein wichtiger Aspekt, um den Personen die selbe Vision zu vermitteln.“

Herr Anderliks Meinung zu Kommunikation ist:

„Nonverbale Kommunikation ist vielleicht nicht ganz so wichtig wie verbale Kommunikation. (...) Ich glaube, aufrichtige Kommunikation macht es einfacher, die nötigen Sachen zu vermitteln. Was sind die Ziele? Wo wollen wir hin? Wie wollen wir sie erreichen? Wie kommen wir dorthin? Einfach auf die Leute zugehen und ermutigen offen zu sprechen.“

Für Herrn Klima ist die verbale Kommunikation sehr wichtig:

„Verbale Kommunikation ist sowieso das Um und Auf. Also wir legen sehr viel Wert auf verbale Kommunikation. Wir sehen auch, dass es bei den Mitarbeitern, die nicht so gerne verbal kommunizieren, auch die meisten Reibungspunkte gibt. Zu nonverbaler Kommunikation sage ich einmal so, die Mehrheit der Softwareentwickler ist vermutlich da nicht unbedingt so geeicht. (...) Man sieht ganz massiv, dass sich einfach dieses enge Kommunizieren, dieses offene Kommunizieren, dieses transparente Kommunizieren (...) auf die Qualität und Zufriedenheit auswirkt.“

Herr Radi sieht die verbale und nonverbale Kommunikation als gleichwertig an. Für ihn ist die Kommunikation im Projekt sehr wichtig.

„Wenn man mit dem Kunden nicht von Anfang an sehr intensiv kommuniziert, dann kann man gar nicht verstehen, was das Ziel von einem Projekt ist. (...) Auch das Projektteam untereinander muss sehr eng verbunden sein und sehr regelmäßig kommunizieren. (...) Grundsätzlich trifft sich jedes Projektteam einmal am Tag für eine kurze Besprechung. Wo die Arbeitsschritte, die am Vortag erledigt worden sind, die Arbeitsschritte die man sich für den aktuellen Tag vorgenommen hat und mögliche Dinge und Faktoren, die einem von der Arbeit abhalten und blockieren, besprochen werden und sich das Team austauscht. (...) Damit die Leute immer auf informellem Weg, in sehr kurzen Intervallen, gezwungen sind, sich abzustimmen und mögliche Probleme, die auftreten, einfach gleich ansprechen, bevor sie eskalieren oder auch Leute länger von der Arbeit abhalten.“

Herr Svoboda sieht Kommunikation als wichtigen Faktor für Erfolg.

„Verbale Kommunikation ist für mich das Wesentlichste überhaupt. (...) Ich glaube, die großen Firmen haben jetzt nicht umsonst alle wieder an einen Standort geholt. Die machen dort, vom Kindergarten bis zum Zahnarzt, alles. Wenn man Google in Dublin, Irland zum Beispiel ansieht, die haben dort wirklich alles. So, dass der Mitarbeiter ja nicht rausgehen muss aus der Firma. (...) Kommunikation wird schwieriger, wenn ich zwei Teams habe, die sich etwas miteinander absprechen wollen. Dann ist es auch sehr oft so, dass der dann erst mit dem anderen kommuniziert, wenn es schon fast zu spät ist, oder dass man sich nicht vorbereitet.“

Zusammengefasst ist Kommunikation nicht nur wichtig, um gemeinsam im Team überhaupt arbeiten zu können, sondern auch, um ein gemeinsames Ziel und eine gemeinsame Vision zu vermitteln. Zusätzlich soll die Kommunikation auch über das Team hinaus gefördert werden.

Konfliktmanagement

Das Konfliktmanagement im Team wird von den Experten als mittelmäßig wichtig eingeschätzt. Die höchste Bewertung ist 9 und die niedrigste von Zweien ist 5, wie in Abbildung 3.5 dargestellt.

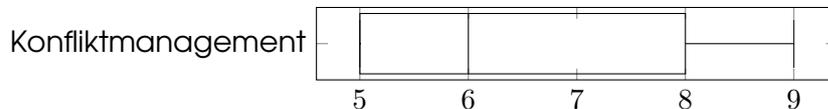


Abbildung 3.5.: Boxplot Bewertung Konfliktmanagement

Für Herrn Mayr ist die Konfliktmanagementfähigkeit des einzelnen Entwicklers nicht so wichtig.

„Wenn ich jetzt wieder die Copa-Data hernehme, bei uns ist das etwas, was der Scrum Master eigentlich mitbringen muss, weil der für die Teamkultur auch verantwortlich ist und der erste Ansprechpartner ist, wenn es im Team kriselt. Natürlich ist dann auch das Management darüber, die Entwicklungsleitung oder das Produktmanagement, wie es bei uns war, dafür zuständig, Konflikte zu lösen. Der einzelne Softwareentwickler, der im Team steckt, für den wieder eher weniger. Der muss halt wissen zu wem er gehen kann oder wo sein Ansprechpartner sitzt, eben der Scrum Master zum Beispiel.“

Als erfolgreiches Konfliktmanagement sieht er es an, wenn Konflikte offen kommuniziert und frühzeitig erkannt werden.

„Ich glaube der Knackpunkt ist wirklich das frühzeitige Erkennen und eine offene Kommunikationskultur. (...) Es gibt Charaktere die, wenn sie etwas stört,

es gleich aussprechen im Team oder zumindest zu ihrem Ansprechpartner gehen oder zu ihrem Teamleiter gehen oder zum Scrum Master. Denen das einfach unter den Nägeln brennt und die das gelöst haben oder darüber reden wollen. Es gibt den anderen Typus, der das in sich hinein schaufelt (...) und da ist dann immer die potentielle Gefahr, dass das dann irgendwann eskaliert. (...) Die Kunst liegt darin, das zu erkennen. Dann brauchst du diese Leute, die die Kompetenz haben, auch sowas dann zu lösen. (...) Versuchen, Konflikte frühzeitig zu erkennen und wenn du im Team Leute hast, die dafür Antennen haben, auch wirklich versuchen, diese Leute in die Teams reinzubringen und denen das auch wirklich irgendwo als wertvolle Aufgabe mitzugeben.“

Für Herrn Radi ist das Wesentliche im Konfliktmanagement, die Konflikte frühzeitig zu erkennen und aufzulösen, sodass sie nicht eskalieren.

„Man kann ja durch proaktives Aufmerksammachen sozusagen Konflikte im Keim schon erkennen und dann nicht eskalieren lassen. (...) Wenn es einen Konflikt gibt, dann ist meistens eh schon Hopfen und Malz verloren. Natürlich gibt es das, das eine oder andere Mal. (...) Durch erfolgreiche Kommunikation kann man Konflikte frühestmöglich erkennen und dann hoffentlich zu einem Zeitpunkt schon lösen, wo der Konflikt noch nicht eskaliert ist und wo er nur mehr eine Reiberei ist. Natürlich gibt es aber die eine oder andere Situation, (...) wo halt einmal ein Konflikt eskaliert und es tatsächlich zu einem gewissen Meinungs austausch kommt. Dort ist es dann wichtig, dass man dann Ruhe bewahrt, das Ganze dann sehr sachlich beurteilt und nicht emotional wird dabei. (...) Das ist schon was, wo man, glaube ich, eine gewisse Erfahrung braucht. (...) Dass man auch mal die Reißleine zieht, also auch den Mut hat, Nein zu sagen oder Sachen dann wirklich als gescheitert betrachtet.“

Herr Weitgasser sieht das Konfliktmanagement als sehr wichtig an, weil er Konflikte, die nicht ausgesprochen wurden, als zusätzliche Belastung für die Mitarbeiter sieht.

„Konfliktmanagement sehe ich total wichtig, weil Sachen die man nicht (...) ausredet, die man lang mitschleppt und nicht klärt, permanent auf die Leistung drücken und das ganze Team herunterziehen können.“

Der Schlüsselfaktor für ein gutes Konfliktmanagement ist auch für ihn offene Kommunikation.

„Was nicht sein soll, ist Wegschauen und Hoffen, dass sich Dinge von alleine lösen, weil das werden sie im Regelfall nicht. Das heißt, rechtzeitig auch eingreifen. Als Führungskraft halt versuchen, sich ein objektives Bild der Lage zu verschaffen (...) und einen Lösungsweg vorzuschlagen.“

Die durchgängige Meinung der Experten zum richtigen Konfliktmanagement ist, dass Konflikte bereits beim Entstehen erkannt werden müssen. Das soll durch eine offene Kommunikation geschehen. Das Lösen der Konflikte ist einzelnen Personen vorbehalten, die meist Scrum-Master oder Führungskraft des Teams sind. Diese Personen sollten auch ein besonderes Auge auf aufkeimende Konflikte in Teams haben und diese behandeln.

3.5.3. Teamarbeit

Nun werden die Faktoren auf die Teamebene bezogen. Es wird eruiert, welche Erfolgsfaktoren für das Team wichtig sind und welche Rolle die Teammitglieder dabei spielen. Darüber hinaus wird der Einfluss der verschiedenen Teamentwicklungsphasen und die Möglichkeit für Führungskräfte, diese in positive Richtungen zu lenken, erörtert. Zusätzlich wird die Wichtigkeit der Teamkultur und Interkulturalität für die Arbeit eruiert. Führungskräfte bewerten die Vorteile und Nachteile der Selbststeuerung und den Einfluss der Virtualität auf die tägliche Arbeit der Softwareentwickler.

Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren für eine gute Teamarbeit decken sich mehr oder weniger mit den in der Arbeit hervorgehobenen Einflussfaktoren der Zusammenarbeit.

Herr Svoboda meint dazu:

„Kann man eh fast die Liste verwenden.(...) Die Wesentlichsten, aus meiner Sicht, sind die Mischung vom Team, wie sich die Leute untereinander verstehen und dass sie ein gemeinsames Ziel haben.“

Herr Klima sieht folgende Faktoren im Zusammenhang mit dem Erfolg von Teams:

„Also bei den Erfolgsfaktoren sind wir jetzt bei einer langen Liste. Da fange ich bei den fachlichen Kompetenzen an. Dann geht es um die intrinsische Motivation. Darüber hinaus geht es auch darum, dass das gesamte Umfeld passt, dass keine Störfaktoren da sind.“

Auch Herr Binggl sieht das so:

„Ich glaube es spiegeln sich sehr viele Sachen wieder, die vorher in den Einflussfaktoren schon angeführt worden sind. Die Kultur, die verschiedenen Sichtweisen und das Zulassen der verschiedenen Sichtweisen. Das ist gleichzusetzen mit Empathie der Teammitglieder und dass man eigentlich das Team in den Vordergrund stellt.“

Die Faktoren, welche immer wieder von den Interviewpartnern aufgezählt werden, sind die Zusammenstellung des Teams, die Teamkultur, die fachliche Kompetenz und Motivation der einzelnen Teammitglieder.

Teammitglieder

Die Charaktere der Teammitglieder werden als der wichtigste Faktor des Bewertungsbogens bewertet. Drei der Experten haben ihn mit der Höchstzahl 10 bewertet. Die schlechteste Bewertung ist eine 7, wie in Abbildung 3.6 dargestellt.

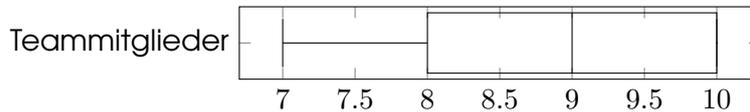


Abbildung 3.6.: Boxplot Bewertung Teammitglieder

Für Herrn Radi ist bei der Zusammenstellung des Teams die Rollenverteilung sehr wichtig, nicht aber die Charaktere.

„Wir haben natürlich in unserem Umfeld die Situation, dass sich die Teams immer neu konstituieren. Das heißt, ich kann jetzt gar nicht so intensiv darauf Rücksicht nehmen, welche Charaktere ich gezielt zusammenbündle, weil das die Personalplanung einfach unmöglich machen würde in unserem Umfeld. Was aber wichtig ist, ist, dass es gewisse Rollen gibt und dass die Rollen vertreten sind. (...) Ich denke schon, dass es auch wichtig ist, dass man jetzt nicht nur Leute zusammen gibt, die an derselben Stelle ihre Schwächen haben, weil dann hat man ein paar Defizite im Team. Wenn man das versucht gesund zu mixen, dann kann das Team als Ganzes schlagkräftiger sein, als einzelne Personen im Team.“

Die Zusammenstellung der Teammitglieder ist das Wichtigste für Herrn Anderlik im Bezug auf das Softwareentwicklungsteam.

„Also das ist meiner Ansicht nach das Allerwichtigste, die Mitglieder im Team an sich.“

Diese Persönlichkeitstypen ergeben für ihn ein gutes Team:

„Also ich glaube in der Realität findet die Teamzusammenstellung öfter anders herum statt. Wen habe ich zur Verfügung und wie schaffen wir es dennoch, mit diesem Team erfolgreich zu sein. (...). Es gibt einfach meiner Ansicht nach im Normalfall den Leader, der ein bisschen vorgeht. Es gibt meistens auch jemanden, der ein bisschen Spaß hinein bringt (...) und es gibt genauso die Hardcore-Techniker, die einfach wissen wie technisch alles zu machen ist.“

Dem schließt sich auch Herr Weitgasser an.

„Ja, die Teammitglieder sind für mich das Um und Auf, weil die schlussendlich diese Skills verkörpern und mitbringen. (...) Ich glaube, das ist ein riesen

Hebel in der Zusammensetzung der Teams, was die Teamarbeit und die Teamleistung betrifft. (...) Es gibt unterschiedliche Rollen, die wir brauchen. Es braucht immer wieder wen, der ein bisschen organisatorisches Talent hat. Man wird Leute brauchen, die natürlich fachlich gut sind und eine gewisse Kommunikationsfähigkeit würde ich jetzt mal bei jedem voraussetzen. (...) Es müssen auch alle im Punkte Kommunikation gut sein.“

Zusammengefasst ist es wichtig, dass gewisse Rollen im Team vertreten sind und dass man einen guten Mix der verschiedenen Persönlichkeiten hat.

Teamentwicklungsphasen

Dieser Bereich wird durchwegs als am wenigsten wichtig betrachtet. Die beste Bewertung für diesen Bereich ist 8 von einem Experten und die schlechteste ist eine 1. Dies ist auch der einzige Punkt des Fragebogens der mit einer 1 bewertet wurde, wie in Abbildung 3.7 dargestellt.

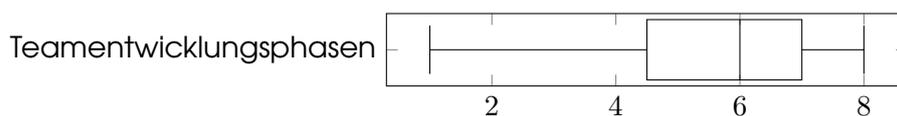


Abbildung 3.7.: Boxplot Bewertung Teamentwicklungsphasen

Der Grund, warum die Teamentwicklungsphasen für Herrn Radi unbedeutend für das Team sind, rührt aus der Organisation in seinem Unternehmen her.

„Naja, wir haben nur Teams, die wir frisch zusammensetzen. (...) Also, wir haben Projekte, die drei Monate dauern und wir haben Projekte, die ein Jahr oder mehrere Jahre gehen. Selbst in diesen Projekten, die über eine lange Zeit gehen, versuchen wir, die Leute trotzdem ein bisschen durch zu rotieren, damit sie nicht zu sehr in die Kundenwelt abtauchen.“

Unter anderem betrachtet Herr Klima die Phasen sehr wohl als Einfluss, aber nur bedingt:

„Im Team kennt man sich so gut, dass ein Mitarbeiterwechsel jetzt nicht so ein Drama ist üblicherweise. Es spielt eine Rolle, aber keine so entscheidende. Das haben wir einfach gesehen. Da hat man sich teilweise am Anfang viel zu viel davor gefürchtet. Also solange man nicht wirklich komplett alles auseinander reißt und komplett neu zusammenwürfelt, ist das nicht so dramatisch. (...) Bei den angesprochenen letzten größeren Änderungen haben wir zum Beispiel rund um ein großes Planungsevent, was wir eben alle in St. Johann haben, einen Nachmittag genommen und die Teams Regeln erarbeiten lassen oder (...) einen neuen Namen finden lassen, wenn sie das wollten. (...) Dann beim

nächsten Treffen gleich darauf ein spezielles Teambuilding, also ein gezieltes Teambuilding organisiert. (...) Ja diese Phasen spielen sicher eine Rolle. Man sieht sie auch. Aber es hat jetzt nicht so die herausragende Bedeutung, also im Vergleich mit anderen Dingen, die auf der Liste stehen.“

Diese Phasen sieht Herr Mayr als Störungsfaktor für das Team, allerdings nur gering beeinflussbar von der Führungskraft.

„Die Anfangsphase von einem neuen Team ist sicherlich immer kritisch, weil sich eben Teamkulturen und alles erst einmal entwickeln muss. Als Führungskraft ist das ganz eine schwierige Phase, weil man sie am liebsten vom ersten Tag weg gleich hinsitzen würde und sagen ‚so und so machen wir es und (...) so wird das funktionieren und die Kultur täte ich mir wünschen und so sind wir effizient‘. Das funktioniert nicht. Also eigentlich musst du dich in der Phase sogar ein bisschen zurücknehmen als Führungskraft und bewusst die Erwartungshaltung in den ersten paar Wochen einfach einmal zurückschrauben. (...) Das ist wahrscheinlich für eine Führungskraft meistens das Schwierige, weil du ja irgendwo den Projektdruck, den Abgabedruck, Termindruck und so weiter als Führungskraft auch abpuffern musst. Du weißt aber auf der anderen Seite oder siehst einfach in dieser Storming-Phase, dass das Teamgefüge sich erst bilden muss, damit sie überhaupt einmal produktiv arbeiten können.“

Die Experten sind der Meinung, dass die Teamentwicklungsphasen einen Einfluss auf die Produktivität haben. In den ersten Phasen muss das Team sich erst formen und finden. Die Führungskraft kann sein Team dabei unterstützen durch Teambuilding-Maßnahmen. Das Finden an sich muss aber das Team selbst durchleben, um effizient und produktiv arbeiten zu können. Dies ist besonders bei neuen Teams, die sich nicht kennen, zu beobachten.

Teamkultur

Die Teamkultur erreicht in der durchschnittlichen Bewertung der Interviewpartner Platz Zwei nach den Teammitgliedern. Diese wurde von Dreien mit der 10 bewertet. Die schlechteste Bewertung ist eine 7 von zwei Experten, wie in Abbildung 3.8 dargestellt.

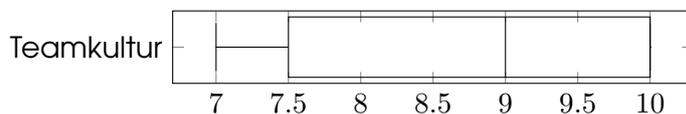


Abbildung 3.8.: Boxplot Bewertung Teamkultur

Die gute Teamkultur ist für Herrn Weitgasser leistungsorientiert.

„Was uns recht wichtig ist, ist schon irgendwo eine leistungsorientierte Kultur. (...) Ich denke, die Themen Wertschätzung und Respekt sind wichtig.“

(...) Teamkultur ist für mich auch ein Stück weit, eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation. (...) Also ich sage einmal so: gewisse Grundregeln und ein gemeinsames Grundverständnis wie man miteinander umgeht, das ist wichtig, aber dass man da jetzt eine spezielle, ganz konkrete Kultur entwickeln muss, glaube ich, ist nicht notwendig. "

Herr Anderlik stellt wiederum die Konfliktfähigkeit und den Spaß in den Vordergrund:

„Konfliktfähig, das heißt wenn es was gibt, offen darüber sprechen können, (...) um eine Lösungen dafür zu finden und zum Zweiten gehört einfach ein bisschen ein Spaß rundherum dazu. (...) Da gehört auch Offenheit und Respekt und so weiter dazu.“

Das gemeinsame Miteinander ist für Herrn Binggl der wichtigste Einflussfaktor.

„Die Kultur gehört für mich zu den größten Einflussfaktoren, vor allem für mich als Führungskraft, weil ich da durchaus die Kultur (...) vorlebe oder meiner Meinung nach hab ich da selbst (...) eine größere Einflussmöglichkeit. (...) Eine gute Teamkultur ist für mich eine Leistungsbereitschaft und Leidenschaft für das Thema, eine Lernbereitschaft der ständigen Verbesserung und eine Reife im Sinne von Klarheit in der Kommunikation und auch mal ‚Nein` zu sagen.“

Auch Herr Svoboda schließt sich bei der Bedeutung der Teamkultur an:

„Damit die Teams effizient sind, ist die Kultur eigentlich das wichtigste. Unter Kultur verstehe ich persönlich, (...) dass man sich auch erzählt was man sonst so macht und Interesse zeigt. Vielleicht mal etwas gemeinsam unternimmt, natürlich nicht verpflichtend. Wenn man sich gegenseitig akzeptiert und auch ein bisschen weiß, was die Werte des anderen sind.“

Die Eigenschaften einer guten Teamkultur sind durchgehend eine offene und klare Kommunikation, eine Leistungsbereitschaft, Leidenschaft, Respekt und Wertschätzung gegenüber den Teammitgliedern.

Selbststeuerung von Teams

Dieser Themenbereich wird von allen Experten als einer der wichtigsten angesehen. Die schlechtesten Bewertungen waren dreimal die 7 und auch dieser Punkt wird mit zweimal 10 bewertet, wie in Abbildung 3.9 dargestellt.

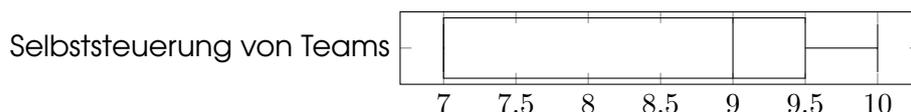


Abbildung 3.9.: Boxplot Bewertung Selbststeuerung von Teams

Für Herrn Weitgasser ist es wichtig, dass der Mitarbeiter im passenden Organisationsmodell ist.

„Eine gewisse (...) Selbststeuerung muss da sein, aber wenn das Team geführt wird, muss es jetzt nicht alles selbst steuern. Dann kann ruhig (...) die Führungskraft auch eine wichtige Rolle einnehmen. (...) Also ganz grundsätzlich glaube ich, dass egal (...) ob selbstgesteuert oder nicht, die richtigen Leute in dem richtigen Modell arbeiten müssen. Es wird Leute geben, die in einem selbstgesteuerten Umfeld verloren sind, weil die irgendwen brauchen der ihnen sagt, was zu tun ist und die sich sonst einfach nicht wohlfühlen und umgekehrt.“

Das Konzept der Selbststeuerung entspricht Herrn Binggls Führungsstil.

„Selbststeuerung von Teams ist für mich noch nach Kultur, Interkulturalität, emotionaler Kompetenz und Motivation extrem wichtig, weil das auch meinem Führungsstil entspricht. Ich habe mich selber diesen Servant Leadership aus der Literatur verschrieben. Also nicht der Command and Control Stil, der auf Punkt und Beistrich den Weg vorgibt, sondern ich sehe meine Rolle ganz klar in der Zielvorgabe. (...) Ich glaube, die selbstgesteuerten Teams zeichnen sich durch eine höhere Produktivität aus, weil sie selber gestalten können. Ich bin selbst für die Themen verantwortlich. Ich habe keine Befehlsausgabe. Also ist es eine größere Freiheit, wo ich mich bewegen kann. Wieder das Sprichwort: ‚was ich gerne tue mache ich gut‘. Darum glaube ich daran, dass diese größere Freiheit positiv zur Produktivität beiträgt, wenn - wichtiger Punkt - die Rahmenbedingungen dazu passen. (...) Es gibt finanzielle und organisatorische Rahmenbedingungen, die halt einfach vorgegeben sind. Das sind für mich die Leitplanken, innerhalb der sich das Team bewegen kann. (...) Auf der positiven Seite (...) habe ich eigentlich ein Teamsetup, indem das Team funktioniert, ohne dass die Führungskraft jedes Mal irgendein Schrauberl drehen muss oder sonst irgendeinen Einfluss nehmen muss. (...) Aber für eine Führungskraft stellt sich durchaus manchmal die Sinnfrage: ‚Wofür bin ich denn da, weil das läuft ja eh ohne mich.‘“

Herr Anderlik ist der Meinung, dass die gemeinsamen Zielvorstellungen wichtig sind für die Selbststeuerung.

„Prinzipiell ist Selbststeuerung der Idealzustand, meiner Ansicht nach. Der funktioniert nur, wenn es ganz klare Ziele gibt, die es zu verfolgen gilt. (...) Dadurch gibt es eine ganz andere Motivation, weil sich die Mitarbeiter einfach einbringen können, Mitarbeiter selbst Entscheidungen mit treffen können und sehen, was das für Konsequenzen schlussendlich hat. (...) Ich glaube, man muss die Grenzen gut setzen. Inwieweit man selbst darf und ab wann der Bogen vielleicht etwas überspannt wäre. Die Rahmenbedingungen und Bereiche in denen man sich bewegen kann.“

Als essentiell sieht Herr Radi die Selbststeuerung für sein Unternehmen.

„Selbststeuerung von Teams ist sehr wichtig. Also in dem fußt unser Geschäftssystem im Wesentlichen. Also die Teams organisieren sich selbst und steuern auch den Kunden im wesentlichen selbst. Natürlich schon geordnet und entlang einem gemeinsamen Verständnis, wie wir das machen, aber eigenverantwortlich. (...) Die Vorteile sind keine Engpässe in der Organisation, weil selbstgesteuerte Teams auch dann autonom agieren können. Das erfordert natürlich verantwortungsbewusstes Handeln. (...) Schlussendlich (...) bedeuten selbstorganisierende Teams, dass man einen wesentlich höheren Grad an Parallelität erreichen kann, als wie wenn man alles zentralisiert, zentral steuert und entscheidet. (...) Naja, die Nachteile sind, dass es gewisse Reibungsverluste gibt, weil es natürlich, bei nicht zentral getroffenen Entscheidungen, immer andere Leute geben kann, die eine andere Entscheidung getroffen hätten. (...) Insofern ist es vielleicht ein Nachteil in der emotionalen Wahrnehmung, aber jetzt nüchtern betrachtet, vielleicht trotzdem ein Vorteil.“

Klima empfindet die Selbststeuerung als die wichtigste Eigenschaft von Softwareentwicklungsteams.

„Wenn die Selbststeuerung von Teams funktioniert, dann ist es die wichtigste Waffe eines Teams. (...) Die Entscheidungskompetenz ist dort, wo sie gemacht wird am höchsten oder sollte sie zumindest sein. Natürlich mit (...) Guidelines und mit Informationen auch über die Absicht, was wollen wir erreichen. (...) Es kann auch in die falsche Richtung gehen. (...) Das Produktmanagement gibt vor, was wir erreichen wollen und das Team hat dann den Plan und committet sich auch zu dem Plan. Da gibt es eben auch durchaus Möglichkeiten, wenn es ganz abweicht von dem, dass man dagegen steuern kann. Braucht man aber in der Regel nicht. (...) Die Selbststeuerung auf Teamebene kann da zum Problem werden, wenn sie andere Teams negativ beeinflusst. Meine Freiheit endet dort, wo die Freiheit des anderen beginnt.“

Zusammengefasst wird die Selbststeuerung gerade mit den aktuellen und agilen Entwicklungsmethoden als ein großer Hebel für die Teamarbeit, für die bessere Entscheidungsfindung und die Entlastung der Führungskraft gesehen. Damit das funktioniert, waren sich die Experten durchwegs einig, müssen die Rahmenbedingungen und Ziele klar kommuniziert und abgesteckt sein.

Interkulturalität

Dieser Punkt wurde als relativ neutral von den Interviewpartnern gesehen. Die Höchstwertungen waren jeweils 9 und 8 und die schlechtesten Bewertungen waren hier zwei mal die 5, wie in Abbildung 3.10 dargestellt.

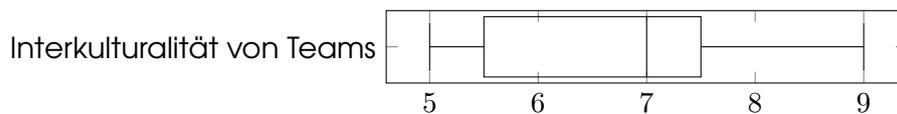


Abbildung 3.10.: Boxplot Bewertung Interkulturalität

Herr Radi sieht die positiven und negativen Punkte relativ ausgeglichen.

„Interkulturalität von Teams sehe ich zwiegespalten. Grundsätzlich im Sinne von Kultur, Teamgeist und so weiter, ist es sicher ganz allgemein was Wichtiges. Interkulturalität geht - aber leider Gottes - damit einher, dass einige Mitarbeiter keine oder wenig Deutschkenntnisse haben, was in unserem Business ein Problem ist, weil die Leute automatisch dadurch in der zweiten Reihe stehen. (...) Diversität, neue Ideen, neue Ansichten, neue Sichtweisen und Erfahrungen aus andern Ländern sind natürlich alle befruchtend für das was man selber macht. Man hinterfragt vielleicht seine eigenen Handlungen anhand von dem, was man von der anderen Perspektive erzählt bekommt. (...) Das Ganze gehört natürlich auch begleitet und gefördert. Das machen wir zum einen indem wir die Leute dabei unterstützen, die jetzt aus dem Ausland zu uns kommen, in Form von Sprachtrainings und in Form von Freiräumen, dass sie auch mal Evening-Veranstaltungen machen können. In der Art und Weise, wie sie das machen wollen. Wir wollen ihnen einfach die Chance geben, sich in das Unternehmen einzubringen, aber auch sich selbst zu integrieren.“

Herr Weitgasser sieht die Interkulturalität von Teams nicht als Vorteil.

„Interkulturalität ist aus meiner Sicht nicht wichtig dafür, dass es funktioniert. Auch nicht, dass Teams besonders bunt zusammen gesetzt sind. (...) Ein Vorteil ist, dass das einen auch oft zu einem Perspektivenwechsel zwingt. Es hilft einem, wenn man es macht und ist ein bisschen ein Augenöffner.“

Herr Svoboda sieht die Interkulturalität als Vorteil für die Zusammenarbeit an.

„Interkulturalität schätze ich persönlich als wichtig ein. (...) Wir haben jetzt, wenn man es zusammen zählt, zwölf verschiedene Nationen bei uns. Also von Süden bis Norden und von Rechts bis Links, von Inder bis Syrer bis Afghanen. Das ist alles interessant, weil das oft einfach ein anderer Blickwinkel ist.“

Die Vielfalt im Team liegt Herrn Binggl sehr am Herzen.

„Meine persönliche Wahrnehmung ist, je mehr Vermischung und verschiedene Denkweisen man drinnen hat, desto besser für das gesamte Team. (...) Positiv kann definitiv sein, dass mit verschiedenen kulturellen Hintergründen andere Sichtweisen eingebracht werden, die den Teamerfolg oder den

Erfolg des Produktes durchaus unterstützen können, weil auch unsere Kunden aus den verschiedensten Bereichen kommen, wenn ich das jetzt auf PALFINGER beziehe. (...) Ich glaube, als Führungskraft ist es die Aufgabe, einmal grundsätzlich die Teammitglieder abzuholen, dass verschiedene kulturelle Hintergründe vorhanden sind und dass keine Kultur den Vorrang hat. Also diese interkulturelle Sensibilität (...) durchaus auch schärfen bei den Teammitgliedern.“

Das Feedback zur Interkulturalität war von allen „bereichernd“. Als positiver wird immer wieder das Erhalten eines neuen Blickwinkels genannt. Allerdings sahen auch einige viele Barrieren durch die unterschiedlichen Herangehensweisen und vor allem die verschiedenen Sprachen. Dadurch wird die Kommunikation und Interaktion erschwert.

Virtualität

Zu diesem Themenbereich sind die Meinungen sehr gespalten.

Manche lehnen die virtuellen Teams gänzlich ab. Herr Anderlik sieht es als essentiell, sich persönlich mit den Arbeitskollegen auszutauschen.

„Man muss einfach in regelmäßigen Abständen zusammensitzen, sich in die Augen schauen und sehen, wie der andere reagiert. Das braucht man. (...) Zumindest einmal in der Woche oder so sollte das stattfinden. (...) Also Mitarbeitergespräche und Talentgespräche, die wir haben, muss man auf jeden Fall Face-to-Face machen. (...) Ich bin skeptisch, ob virtuelle Teams gleich produktiv sein können, wie lokale. Ich glaube das kann man vielleicht mit Zielvorgaben noch unterstützen. Es ist so viel wert, wenn der Kollege nebenan sitzt und man mitbekommt, an was für Problemen er gerade arbeitet und ihm helfen kann oder einem geholfen wird. Das würde ich alles verlieren.“

Dem schließt sich auch mehr oder weniger Herr Svoboda an.

„Wirklich gegenüber sitzen ist für mich essentiell. (...) Kommunikation ist ja eigentlich auf einer nonverbalen Ebene. (...) Das funktioniert noch nicht durch den digitalen Kanal. Die Stimmung und die kleinen Regungen, die du dadurch mitbekommst. (...) Vielleicht ist es old-school, vielleicht sind die Jungen da besser. Ich stelle schon auch fest, dass eigentlich viele junge Menschen mir die Rückmeldung geben, dass sie eigentlich auch das direkte Reden bevorzugen. (...) Ein rein virtuelles Team kann ich mir nicht vorstellen in unserem Umfeld. (...) Meine Erfahrung ist, dass ich ein Team habe, das zusammen ist und das sich versteht und zum Verstehen gehört auch der Tagesscherz oder sonst irgendetwas dazu.“

Im Gegenteil dazu gibt es Interviewpartner, welche viele Vorteile in der virtuellen Arbeit sehen. Herr Radi zum Beispiel arbeitet in seinem Unternehmen fast ausschließlich mit virtuellen Teams.

„Wir haben an und für sich nur Teams, die standortübergreifend zusammenarbeiten. (...) Einerseits gewöhnt man sich eine Arbeitsweise an, die immer funktioniert. Andererseits ist man natürlich auch so Themen wie einer Grippewelle oder Krankenstandswelle nicht ganz so ausgesetzt, weil das typischerweise nicht an allen Standorten zur selben Zeit zuschlägt. Und man hat die Möglichkeit, dass man neue Leute in das Team holt, wenn es das Projekt erfordert. Man kann an mehreren Standorten gleichzeitig neue Leute suchen, die man onboarden kann. (...) Face-to-Face Meeting zwischen den Projektmitarbeitern, damit sie sich auf sozialer Ebene kennen lernen, sind sehr wichtig. Gerade in der Anfangszeit von einem Projekt, damit potentielle Kommunikationsmissverständnisse früh erkannt und ausgeräumt werden können. Inhalte kann man remote genauso gut transportieren, als Face-to-Face. (...) Die größte Chance, die wir in virtuellen Teams sehen, ist die Möglichkeit, schneller zu wachsen, als wenn wir nur einen Standort hätten. Das ist das Wesentlichste. (...) Wir können schneller Leute mit gewissen Skills finden, weil wir an mehreren Standorten gleichzeitig suchen können. Wir sind flexibler in der Personalplanung. (...) Diese Vorteile können wir auch nur aufgrund dessen nutzen, da wir die Rahmenbedingungen dafür geschaffen haben, dass die Arbeit so funktionieren kann.“

Auch Herr Padurarus Teams arbeiten grundsätzlich virtuell. Er ist auch der Meinung, dass:

„Face-to-Face Meetings sehr wichtig sind. Allerdings können diese auch per Video-Call stattfinden. Die Körpersprache ist sehr bedeutend in der Kommunikation und diese sollte durch einen Video-Anruf erhalten bleiben. Der wichtigste Faktor, in dem die lokalen Teams den virtuellen überlegen sind, ist die informelle Kommunikation. Dadurch fühlt man sich emotional mit den Teammitgliedern verbunden. Als Maßnahme, um diese in virtuelle Teams zu bringen, kann man beispielsweise eine virtuelle Kaffeepause machen. Dabei wählen sich alle Teammitglieder mit ihrem Kaffee in der Hand in einen Video-Anruf mit allen Teammitgliedern ein. In diesen Meetings werden dann normale Alltagsgespräche, wie sie sonst auch bei realen Kaffeepausen stattfinden, geführt. Man spricht über das vergangene Wochenende oder brisante News, welche die Teammitglieder interessieren. Schafft man es, die emotionale Brücke auch bei virtuellen Teams zu schließen, stehen sie in der Produktivität den lokalen Teams in nichts nach.“

Dieser Punkt spaltet die Experten sehr stark. Die einen sind der Meinung, dass die echten Gespräche zwischen den Arbeitskollegen sehr wichtig sind, um produktiv und ohne Missverständnisse zu arbeiten. Die anderen haben sich näher damit beschäftigt, wie man die Kommunikationsprobleme und die emotionale Lücke zwischen den virtuellen Teammitgliedern schließen kann.

Alles in allem waren sich die Experten in den Antworten über die Themen hinweg aber dennoch meistens einig. Lediglich die Antworten aus den Bereichen „nonverbale Kommunikation“ und „Virtualität“ stechen besonders heraus, da hier die Meinungen komplett auseinander gingen.

4. Ergebnis und Conclusio

In diesem Abschnitt wird die erarbeitete Theorie zu den sozialen Einflussfaktoren, den Aussagen der Experten gegenübergestellt und auf die Praxisrelevanz überprüft. Die Ergebnisse daraus werden in den emotionalen Zustand der Mitarbeiter, die Interaktion im Team und die Teamarbeit aufgeteilt vorgestellt. Diese werden im Folgenden interpretiert und diskutiert. Ein Ausblick für anschließende Forschungsmöglichkeiten wird gegeben und zu guter Letzt werden die Erkenntnisse aus der Arbeit kurz und prägnant im Fazit zusammengefasst.

4.1. Emotionaler Zustand

Der emotionale Zustand eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin besteht aus der emotionalen Kompetenz die er/sie besitzt, der Motivation und dem Stress der auf ihn/sie einwirkt.

Die Fähigkeiten der emotionalen Kompetenz einer Person sind (Kapitel 2.3.1) das Treffen abgewogener Entscheidungen und das Erkennen von Gefühlen und Gemütszuständen anderer. Dadurch beherrschen Menschen mit einer hohen emotionalen Kompetenz das Wählen der richtigen Worte und Handlungen in Interaktionen. Auch die Experten, wie in Kapitel 3.5.1 erläutert, sehen das durchwegs so. Allerdings gibt es einige, die der Meinung sind, dass nicht jeder Mitarbeiter diese Kompetenz besitzen muss, sondern es genügen einzelne Personen im Team mit dieser Fähigkeit. Weitere Vorteile sehen die Experten in besseren Interaktionen und konfliktfreiem Zusammenarbeiten durch erhöhte Sensibilität der Teammitglieder gegenüber anderen.

Der folgende Punkt, die Motivation, wird sowohl von der Theorie im Kapitel 2.3.2, als auch von den Experten im Kapitel 3.5.1, als starker Einfluss auf die Produktivität der Mitarbeiter gesehen. Von einigen Experten wird hier das agile Umfeld und die damit einhergehende Selbststeuerung als Motivationsfaktor gesehen. Vor allem die intrinsische Motivation wird als essentiell empfunden. Darüber hinaus kann die Motivation durch Kultur und Arbeitsbedingungen, in denen sich der Mitarbeiter wohlfühlt, gefördert werden.

Zusätzlich spielt der persönliche Stress eine Rolle für die Produktivität eines Menschen. Die Theorie in Kapitel 2.3.3 dazu besagt, dass vor allem chronischer Stress sich negativ auswirkt. Die Stress-Resilienz ist allerdings bei jedem Menschen anders. Auch die Führungskräfte sind hier der gleichen Meinung (Kapitel 3.5.1). Allerdings sehen sie das Stressmanagement der Mitarbeiter nicht in ihrer Verantwortung. Vielmehr sehen sie

gerade die agile Entwicklung als Chancen für den Mitarbeiter, sich seine Arbeit selbst einzuteilen und damit den chronischen Stress zu vermeiden.

Zusammengefasst stimmen Theorie und Praxis in diesem Bereich weitgehend überein. Auch die Experten sehen im emotionalen Zustand einer Person eine Relevanz für die Teamarbeit. Jedoch liegt ihrer Meinung nach gerade in diesem Bereich die Verantwortung bei jedem selbst. Vor allem die Motivation eines jeden einzelnen empfinden sie als treibende Kraft und Antrieb und somit als produktivitätsfördernd.

4.2. Interaktion

Der Bereich Interaktion beschäftigt sich mit den Grundvoraussetzungen für die Teamarbeit. Diese spiegeln sich in der Kommunikation miteinander und in der Konfliktlösung wieder.

Die Kommunikation besteht aus verbaler und nonverbaler Kommunikation. Wie schon in der Theorie (Kapitel 2.4.1 und 2.4.2) erläutert, unterschätzen die meisten Menschen die nonverbale Kommunikation. Das spiegelt sich auch in den Experteninterviews (Kapitel 3.5.2) wieder. Die Körpersprache wird von vielen als nicht relevant gewertet. Nur wenige sehen diese als bedeutend an. Durch die Mimik, Gestik und die Stimme wird das Gesagte unterstrichen. Die Bedeutung der Kommunikation an sich, haben die Experten sehr wohl erkannt. Einerseits die klare Kommunikation, um Missverständnisse zu vermeiden. Andererseits, dass sie nicht nur im Team sondern auch über die Teams hinweg stattfindet. Außerdem ist sie auch ein sehr wichtiges Mittel, um gemeinsame Ziele und die Vision im Team, der Abteilung oder über das ganze Unternehmen hinweg zu vermitteln.

Wenn dennoch Missverständnisse oder Meinungsverschiedenheiten entstehen, so ist das Konfliktmanagement wichtig. Hier deckt sich wieder weitgehend die Theorie (Kapitel 2.4.3) mit den Expertenaussagen (Kapitel 3.5.2). Die Theorie besagt, dass die beteiligten Personen eine gute emotionale Kompetenz benötigen, um Konflikte erkennen und lösen zu können. Die Experten sehen hier einzelne Personen verantwortlich, die sich um auftretende Konflikte kümmern müssen. Diese einzelnen Personen haben die nötige emotionale Kompetenz. Darüber hinaus gaben die Interviewpartner als eine der wichtigsten Konfliktmanagementvarianten an, Konflikte bereits beim aufkeimen zu erkennen und diese dann offen zu kommunizieren. Dadurch sollen sie bereits beim Aufkommen behandelt werden, um nicht zu eskalieren.

Alles in allem deckt sich auch der Theoriebereich Interaktion ganz gut mit den Aussagen der Interviewteilnehmer. Die Kommunikation ist ein sehr großer Hebel für ein gelungenes und produktives Miteinander, sowie das Verfolgen der selben Ziele. Einzig und alleine die nonverbale Kommunikation wird von einigen unterschätzt. Dies kann durch die Theorie erläutert werden. Die nonverbale Kommunikation erfolgt hauptsächlich unterbewusst und intuitiv. Deshalb wird sie vom Menschen nicht wahrgenommen und lässt manche

darauf schließen, dass sie nicht wichtig wäre, obwohl sie nichtsdestotrotz einen großen Einfluss hat.

4.3. Teamarbeit

Die Teamarbeit fasst nun alle vorgehenden Punkte zum gemeinsamen Arbeiten zusammen. Die Themen Erfolgsfaktoren, Teammitglieder, Teamentwicklungsphasen, Teamkultur, Selbststeuerung, Interkulturalität und Virtualität werden hier Theorie und Praxis gegenübergestellt.

Bei Betrachtung der Erfolgsfaktoren für die Teamarbeiten stimmt die Theorie (Kapitel 2.5.1) mit den Expertenmeinungen (Kapitel 3.5.3) überein. Die bedeutenden Faktoren um erfolgreich zu sein, sind ein gemeinsames Ziel, die Teammitglieder und eine Teamkultur mit offener und transparenter Kommunikation.

Im Bereich der Teammitglieder unterscheidet sich die Theorie (Kapitel 2.5.2) von der Praxis (Kapitel 3.5.3). In der Theorie gibt es acht Charaktere, die ein Team braucht, um erfolgreich zu sein. In der Praxis sieht das aber anders aus. Die Führungsrolle muss von einem Teammitglied übernommen werden. Das sehen die Experten als essentiell. Darüber hinaus sehen sie keine bestimmten Rollen, die ein Team haben muss, um zu funktionieren. Sie empfinden jedes Team als einzigartig und so sind auch die Personen und ihre Charaktere im Team immer unterschiedlich. Wichtig ist ihnen vor allem, dass eine gute Mischung an Stärken und Schwächen vorhanden ist.

Der nächste behandelte Punkt sind die Teamentwicklungsphasen. Im Kapitel 2.5.3 werden verschiedene Möglichkeiten aufgelistet, um ein Team schneller von der Forming- über die Storming- und Normingphase hin zur Performingphase zu bringen. Auch die Experten sehen in ihrem täglichen Leben, dass diese Phasen die Performance der Teams beeinträchtigt (Kapitel 3.5.3). Die Experten sind jedoch der Meinung, dass sich die Teams hier alleine formen und finden müssen, um eine eigene Teamkultur zu entwickeln. Eine Führungskraft sollte nur bei eskalierenden Konflikten eingreifen.

Darüber hinaus, wurde der Punkt Teamkultur als enormer Hebel bewertet, sowohl in der Theorie (Kapitel 2.5.4) als auch in der Praxis (Kapitel 3.5.3). In der Teamkultur müssen Werte, Normen und Regeln, zu denen sich alle Mitglieder verpflichtet fühlen, im Team erarbeitet werden. Dazu gehören eine offene und klare Kommunikation, Leistungsbereitschaft, Leidenschaft, Respekt und Wertschätzung.

In den agilen Entwicklungsmethoden ist die Selbststeuerung einer der Hauptfaktoren, sowohl in der Theorie (Kapitel 2.5.5), als auch in der Praxis (Kapitel 3.5.3). Durch diese werden die Mitarbeiter motiviert und die Entscheidungen an Ort und Stelle getroffen. Man hat automatisch die besten Kompetenzen, um einen Entschluss zu fassen. Damit das funktioniert, müssen die nötigen Rahmenbedingungen geschaffen und ein gemeinsames Ziel kommuniziert werden.

Durch Interkulturalität im Team erhält man verschiedene Blickwinkel und Herangehensweisen, jedoch birgt sie auch mehrere Schwierigkeiten. Im Kapitel 2.5.6 wird auf die kulturellen Differenzen näher eingegangen. Darüber hinaus besagt die Theorie, dass der wichtigste Punkt im Umgang mit verschiedenen Kulturen das Vertrauen ist. In der Praxis im Kapitel 3.5.3 gehen die Meinungen durchaus auseinander. Alle sahen unterschiedliche Kulturen als bereichernd, jedoch nicht unbedingt als Verbesserung im Team. Viele sahen vor allem die Nachteile in der Sprache und dem unbekanntem, fremden Handeln.

Damit virtuelle Teams funktionieren können, müssen verschiedenen Punkte vorab geklärt werden (Kapitel 2.5.6). Besondere Herausforderungen sind das Aufbauen von Vertrauen über die Distanz hinweg, gemeinsame Ziele im Team zu kommunizieren, die Routinekommunikation und Entscheidungsprozesse klar zu definieren, damit diese funktionieren. Die Experten sehen das Thema sehr gespalten (Kapitel 3.5.3). Einige glauben gar nicht daran, dass virtuelle Teams gleich gut funktionieren können wie lokale Teams. Die Experten, welche an die virtuelle Arbeit glauben, sowie die Theorie sehen Vertrauen aufzubauen als verpflichtend an, damit sie funktioniert. Das kann ihrer Meinung nach, durch ein persönliches Kennenlernen realisiert werden. Auch regelmäßige persönliche Treffen in den virtuellen Teams wird sowohl in der Theorie als auch von den Interviewpartnern als förderlich für die gemeinsame digitale Arbeit gesehen.

In vielen Bereichen bezüglich Teamarbeit decken sich Theorie- und Praxiswissen. Die Faktoren Teammitglieder und Teamentwicklungsphasen scheinen sich nicht gut von der Theorie in die Praxis umsetzen zu lassen. Im Bezug auf die Interkulturalität und die Virtualität gibt es noch viel Potential, das nicht ausgenutzt wird. Die Technik bietet uns immer mehr Möglichkeiten, mit denen auch virtuelle und interkulturelle Teams sehr leistungsfähig miteinander arbeiten können.

4.4. Interpretation

Die interessantesten Faktoren mit dem höchsten Verbesserungspotential sind die nonverbale Kommunikation und die Interkulturalität. Dort hat sich in der Praxis gezeigt, dass noch wenig Augenmerk darauf gerichtet wird und es daher auch noch wenige Ansätze gibt, um diese zu verbessern. Hier liegt ein hohes unausgeschöpftes Potential, das vor allem in Hinblick auf die zukünftig immer stärker werdende Internationalisierung und Globalisierung, sehr wichtig werden könnte.

Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass die Teamkultur, Selbststeuerung und Motivation ganz entscheidende Faktoren für die Produktivität sind. Für diese gibt es aber nur bedingte Verbesserungsmethoden. Vor allem die Teamkultur ist in der Praxis ein ganz wichtiger Part, auf welchen jedoch nur sehr wenig Einfluss aus der Sicht der Führungskräfte genommen werden kann. Besser sieht es da schon im Bezug auf die Selbststeuerung aus. Diese ist vor allem durch diverse Arbeitsmethoden schon vielfach durchleuchtet worden und es gibt viele Aspekte, die im Hinblick darauf betrachtet und verbessert werden

können. Ähnlich sieht es mit dem Thema Motivation aus. Es gibt viele verschiedene Motivationstheorien. Allerdings scheint es hier so, dass es sehr schwierig ist Menschen von außen zu motivieren.

Zu guter Letzt sind noch die Punkte Kommunikation und Teammitglieder hervorzuheben. Diese stellen in der Praxis einen sehr wichtigen Faktor für die Zusammenarbeit dar. Die Kommunikation wird dabei als Schlüsselfaktor gesehen. Dafür gibt es allerdings schon zahlreiche gut funktionierende Ansätze, welche auch bereits eingesetzt werden. Genauso stellen die Teammitglieder einen wichtigen Wert für Führungskräfte dar. Doch auch dieser Punkt wird in der Praxis bereits gut umgesetzt. Deshalb bieten diese beiden Punkte kein großes Verbesserungspotential.

Das Konfliktmanagement stellt nur eine geringe Wichtigkeit dar, da hier oftmals bei Problemen Hilfe von außerhalb des Teams gesucht werden muss. Die emotionale Kompetenz, der Stress sowie die Teamentwicklungsphasen sind kaum von außen beeinflussbar, deshalb spielen sie im Bezug auf eine positive Entwicklung der Produktivität eine untergeordnete Rolle.

Zusammengefasst stellen die Faktoren nonverbale Kommunikation und Interkulturalität noch ein unausgeschöpftes Potential dar. Verbesserungsmethoden zur Steigerung der Produktivität sind in zukünftigen Forschungen zu untersuchen. Teamkultur, Selbststeuerung und Motivation sind ausschlaggebende Faktoren mit Verbesserungspotential, die bereits im Fokus liegen. Auch hier gibt es noch Forschungsbedarf, speziell in Bezug auf die Teamkultur. Die Kommunikation und Teammitglieder sind ebenfalls relevant für die Produktivität von Softwareentwicklungsteams, allerdings ist hier das Potential schon weitgehend ausgeschöpft. Alle anderen Faktoren sind kaum von außen beeinflussbar.

4.5. Ausblick

In Betracht auf die Ergebnisse zu Kapitel ?? stellt sich die Frage „Warum kann die virtuelle nicht annähernd mit der lokalen Zusammenarbeit mithalten?“

Was hier ganz besonders auffällt ist, dass nur einer der befragten Experten bereits konkrete Lösungs- und Verbesserungsvorschläge für virtuelle Teams hat. Setzt man sich mit dem Thema auseinander, gibt es bereits viele Ansätze sowohl technologisch als auch sozial, welche eine Verbesserung der virtuellen Arbeit anstreben.

Aus den Befragungen lässt sich erahnen, dass sich die meisten Experten noch nicht eingehend mit der Thematik beschäftigt haben und bei weitem nicht alle Möglichkeiten ausschöpfen, um dieses Defizit zu minimieren.

Infolgedessen kann man erforschen, welche Einstellung Experten dazu haben, die bereits spezielle Technologien oder soziale Ansätze zur Verbesserung der virtuellen Arbeit verwenden. Das kann zum Beispiel eine direkte Verbindung von Büro zu Büro über

unterschiedliche Standorte durch Bildschirme, Mikrophone und Kameras sein oder eine virtuelle Kaffeepause über einen Videochat.

Die Frage, ob virtuelle Teams wirklich schlechter sind im Gegensatz zu den lokalen Teams oder ob es momentan am österreichischen Markt noch an Wissen und Technologien mangelt, könnte durch eine weiterführende Forschung erörtert werden. Des Weiteren kann man konkrete Maßnahmen erforschen, wie man es schafft, die Defizite von virtuellen Teams auszugleichen.

4.6. Fazit

Zusammenfassend kann man die Forschungsfrage „Wie können Softwareentwicklungsteams ihre Produktivität durch soziale Einflussfaktoren verbessern?“ mit vier wichtigen Faktoren beantworten, welche die Experteninterviews gezeigt haben. Um die Produktivität in Softwareentwicklungsteams hoch zu halten, muss Motivation bei den Mitgliedern vorhanden sein und die Kommunikation ausgiebig und routiniert stattfinden. Darüber hinaus ist die Teamkultur und die Selbststeuerung für eine förderliche Zusammenarbeit im Team verantwortlich. Im Folgenden werden alle Faktoren noch einmal zusammenfassenden auf ihre Auswirkung im Softwareentwicklungsteam betrachtet.

Erstens ist der emotionale Zustand einer Person bedeutsam für die Produktivität, allerdings hat die Führungskraft keinen großen Einfluss darauf. Der Mensch bringt diesen mit. Vor allem die Motivation wird als großer Hebel für die qualitative Arbeitsleistung einer Person gesehen. (Kapitel 4.1)

Zweitens ist die Kommunikation einer der wichtigsten Punkte, um eine reibungslose und bereichernde Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die nonverbale Kommunikation wird allerdings noch von einigen Experten unterschätzt und steht damit noch im Dunklen. Konflikte sollen durch offene Kommunikation bereits im Keim erkannt und behandelt werden. (Kapitel 4.2)

Drittens ist die Teamkultur ein sehr wichtiger Aspekt für die Motivation und das Wohlfühllevel aller Teammitglieder. Deshalb sollte man dieser auch Beachtung schenken und gegebenenfalls durch positives Vorleben mitgestalten.

Die Wahl der Teammitglieder ist wichtig, allerdings in der Praxis anders vollzogen als in der Theorie. Es ist allen Experten sehr wichtig, dass die Persönlichkeiten im Team zusammenpassen und eine gute Mischung von Stärken und Schwächen vorhanden ist. Allerdings hat man oft nicht die Wahl, Teams nach Charakteren zusammen zu stellen, sondern muss die Ressourcen einsetzen, die verfügbar sind.

Die Teamentwicklungsphasen finden auch in der Praxis so statt, wie in der Theorie beschrieben. Trotzdem müssen diese Phasen von den Teams selbstständig durchlebt werden, damit sie positive Erfolge erreichen. Dies kann nicht durch die Führungskraft beschleunigt werden.

Der Aspekt der Selbststeuerung ist sehr bedeutend. Die agilen Entwicklungsphasen

bauen darauf auf. Damit das funktioniert ist es wichtig, dass die Führungskraft die Rahmenbedingungen für das Team klar absteckt und eine Zielrichtung vorgibt, sodass das Team weiß, wie und wo es sich bewegen kann.

Interkulturalität und Virtualität sind sehr aktuelle und wichtige Themen. Allerdings wurden sie in der Praxis noch nicht richtig in den Fokus gerückt und haben somit einen eher untergeordneten Wert eingenommen. (Kapitel 4.3)

Alles in allem gibt es viele Faktoren, welche die Teamarbeit beeinflussen. Einige davon können von der Führungskraft gesteuert werden, andere hingegen liegen in der Eigenverantwortung der Teammitglieder. Besonders die Themen nonverbale Kommunikation, Interkulturalität beziehungsweise Virtualität bieten noch ein großes unausgeschöpftes Potential, um das Beste aus der Teamarbeit herauszuholen.

Literaturverzeichnis

- (Iku, 2019) (2019). Kulturdimensionen - Geert Hofstede.
- (Afzalur Rahim et al., 2002) Afzalur Rahim, M., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J., Yu, C., Anita Chan, K., Wai Yee Susana, K., Alves, M. G., Lee, C., Ralunan, S., Ferdausy, S., and van Wyk, R. (2002). A MODEL OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES: A STUDY IN SEVEN COUNTRIES. The International Journal of Organizational Analysis, 10(4):302–326.
- (Aghamanoukjan, 2018) Aghamanoukjan, M. (2018). Internationale IT-Projekte und Projektcontrolling.
- (Argyle, 2007) Argyle, M. (2007). Social interaction. AldienTransaction, New Brunswick, N.J. OCLC: ocm71812868.
- (Argyle, 2013) Argyle, M. (2013). Körpersprache & Kommunikation. Nonverbale Kommunikation. Junfermannsche Verlagsbuc, Place of publication not identified, 10 edition. OCLC: 940934784.
- (Aronson, 2006) Aronson, Z. (2006). Antecedents and Consequences of Project Team Potency: An Investigation of the Role of Project Team Culture in the Development of Project Team Potency. In 2006 Technology Management for the Global Future - PICMET 2006 Conference, pages 2245–2252, Istanbul, Turkey. IEEE.
- (Ballreich et al., 2007) Ballreich, R., Fröse, M. W., and Piber, H., editors (2007). Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement: innovative Konzepte und Methoden. Haupt (u.a.), Berne, 1. aufl edition. OCLC: 219281547.
- (Barrick et al., 1998) Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., and Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. Journal of Applied Psychology, 83(3):377–391.
- (Baumgart et al., 2015) Baumgart, R., Hummel, M., and Holten, R. (2015). Personality Traits of Scrum Roles in Agile Software Development Teams - A Qualitative Analysis. In AIS Electronic Library, volume Spring, pages 1–15, Münster.
- (Beck et al., 2001) Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., and Thomas, D. (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung. Utah.

- (Beck, 1995) Beck, R. (1995). Konfliktmanagement. Schwerpunkt Management. Sandmann, Alling. OCLC: 75560342.
- (Bercovitch, 1983) Bercovitch, J. (1983). Conflict and Conflict Management in Organizations: A Framework for Analysis. Hong Kong Journal of Public Administration, 5(2):104–123.
- (Bischof-Köhler, 1989) Bischof-Köhler, D. (1989). Spiegelbild und Empathie. Huber, Bern; Stuttgart; Toronto.
- (Bogner et al., 2009) Bogner, A., Littig, B., and Menz, W., editors (2009). Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 3., grundlegend überarbeitete auflage edition.
- (Burgoon et al., 2010) Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., and Floyd, K. (2010). Nonverbal communication. Allyn & Bacon, Boston. OCLC: ocn223932876.
- (Castka P., 2001) Castka P. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance teams. Team Performance Management: An International Journal, 7(7/8):123–134.
- (Cohn, 2010) Cohn, M. (2010). Agile Softwareentwicklung: mit Scrum zum Erfolg! Addison-Wesley, München.
- (Deutsch, 1994) Deutsch, M. (1994). Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research. Journal of Social Issues, 50(1):13–32.
- (Dirbach et al., 2012) Dirbach, J., Flückiger, M., and Lentz, S. (2012). Software entwickeln mit Verstand Was Sie über Wissensarbeit wissen müssen, um Projekte produktiver zu machen. dpunkt.verlag, Heidelberg.
- (Doppler and Lauterburg, 2008) Doppler, K. and Lauterburg, C. (2008). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus, Frankfurt am Main.
- (Drake, 1980) Drake, G. (1980). The Social Role of Slang. In Language, pages 63–70. Elsevier.
- (Dr.Digvijaysinh Thakore, 2013) Dr.Digvijaysinh Thakore, D. T. (2013). Conflict and Conflict Management. IOSR Journal of Business and Management, 8(6):7–16.
- (Ekman and Friesen, 1969) Ekman, P and Friesen, W. V. (1969). Nonverbal Leakage and Clues to Deception †. Psychiatry, 32(1):88–106.
- (Ellgring, 1986) Ellgring, J. H. (1986). Nonverbale Kommunikation.
- (Fehlau and Stock, 2012) Fehlau, E. G. and Stock, C., editors (2012). Konfliktmanagement: von Streit bis Mobbing. TaschenGuide. Haufe-Lexware, Freiburg, 1. aufl., limitierte jubiläumsausg edition. OCLC: 812182529.
- (Folkman and Moskowitz, 2000) Folkman, S. and Moskowitz, J. T. (2000). Stress, Positive Emotion, and Coping. Current Directions in Psychological Science, 9(4):115–118.

- (Forgas and Frey, 1999) Forgas, J. P. and Frey, D. (1999). Soziale Interaktion und Kommunikation: eine Einführung in die Sozialpsychologie. BELTZ, PVU, Weinheim, 4. aufl edition. OCLC: 174622961.
- (Friedlmeier and Trommsdorff, 2002) Friedlmeier, W. and Trommsdorff, G. (2002). Emotionale Kompetenz im Kulturvergleich. pages 229–262.
- (Friendly and Glucksberg, 1970) Friendly, M. and Glucksberg, S. (1970). On the description of subcultural lexicons: A multidimensional approach. 14(1):55–65.
- (Förster and Wendler, 2012) Förster, K. and Wendler, R. (2012). Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. 63(12):1–34.
- (Furst et al., 2004) Furst, S. A., Reeves, M., Rosen, B., and Blackburn, R. S. (2004). Managing the life cycle of virtual teams. Academy of Management Perspectives, 18(2):6–20.
- (Ganster and Schaubroeck, 1991) Ganster, D. C. and Schaubroeck, J. (1991). Work Stress and Employee Health. Journal of Management, 17(2):235–271.
- (Glasl, 2011) Glasl, F. (2011). Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Number 2 in Organisationsentwicklung in der Praxis. Haupt (u.a.), Bern, 10., überarb. aufl edition. OCLC: 734098339.
- (Gloger, 2010) Gloger, B. (2010). Scrum: Der Paradigmenwechsel im Projekt- und Produktmanagement – Eine Einführung. Informatik-Spektrum, 33(2):195–200.
- (Gläser and Laudel, 2010) Gläser, J. and Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Lehrbuch. VS Verlag, Wiesbaden, 4. auflage edition. OCLC: 654367709.
- (Günthner and Batra, 2012) Günthner, A. and Batra, A. (2012). Stressmanagement als Burn-out-Prophylaxe. Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz, 55(2):183–189.
- (Grosse, 2002) Grosse, C. U. (2002). Managing Communication within Virtual Intercultural Teams. Business Communication Quarterly, 65(4):22–38.
- (Habighorst, 2018) Habighorst, M. (2018). Auf die schlanke Tour: so werden Unternehmen lean und agil. O'Reilly, Heidelberg, 1. auflage edition. OCLC: 1061018017.
- (Hackman and Oldham, 1980) Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Organization development. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- (Haug and Haug, 2009) Haug, C. V. and Haug, C. (2009). Erfolgreich im Team: praxisnahe Anregungen für effizientes Teamcoaching und Projektarbeit. Number 5842 in dtv Beck-Wirtschaftsberater. Dt. Taschenbuch-Verl, München, orig.-ausg., 4., überarb. aufl edition. OCLC: 281209798.

- (He et al., 2007) He, J., Butler, B. S., and King, W. R. (2007). Team Cognition: Development and Evolution in Software Project Teams. Journal of Management Information Systems, 24(2):261–292.
- (Heckhausen, 1989) Heckhausen, H. (1989). Motivation und Handeln. Springer, Berlin; Heidelberg. OCLC: 915616025.
- (Hoegl and Gemuenden, 2001) Hoegl, M. and Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. Organization Science, 12(4):435–449.
- (Hoffmann, 2008) Hoffmann, W. (2008). Arbeit ohne Angst und Stress: gesunde Mitarbeiter - erfolgreiche Betriebe. Ueberreuter, Wien. OCLC: 254721517.
- (Hofstede and Hofstede, 2011) Hofstede, G. and Hofstede, G. J. (2011). Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. Number 50807 in dtv. Deutscher Taschenbuch Verlag, Verlag C. H. Beck, München, originalausgabe, 5., durchgesehene auflage edition. OCLC: 756283502.
- (Johnson et al., 1994) Johnson, J. D., Donohue, W. A., Atkin, C. K., and Johnson, S. (1994). Differences Between Formal and Informal Communication Channels. Journal of Business Communication, 31(2):111–122.
- (Jones and Guerrero, 2001) Jones, S. M. and Guerrero, L. K. (2001). The Effects of Nonverbal Immediacy and Verbal Person Centeredness in the Emotional Support Process. 27(4):567–596.
- (Keyton et al., 2013) Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., Polasik, S. S., Ghosh, P., and Wu, C. (2013). Investigating Verbal Workplace Communication Behaviors. International Journal of Business Communication, 50(2):152–169.
- (Kirchler, 2008) Kirchler, E., editor (2008). Arbeits- und Organisationspsychologie. Number 2659 in UTB Psychologie. facultas.wuv, Wien, 2., korrigierte aufl edition. OCLC: 244019966.
- (Klein and GABAL-Verlag GmbH, 2019) Klein, S. and GABAL-Verlag GmbH (2019). Kein Mensch braucht Führung Mehr Erfolg durch Selbstverantwortung. OCLC: 1076515303.
- (Koltko-Rivera, 2006) Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. Review of General Psychology, 10(4):302–317.
- (Lehrer et al., 2007) Lehrer, P. M., Woolfolk, R. L., and Sime, W. E., editors (2007). Principles and practice of stress management. Guilford Press, New York, 3rd ed edition. OCLC: ocn144770991.
- (Leigh and Maynard, 1995) Leigh, A. and Maynard, M. (1995). Leading your team. Nicholas Brealey, London. OCLC: 986689924.

- (McGowan et al., 2006) McGowan, J., Gardner, D., and Fletcher, R. (2006). Positive and Negative Affective Outcomes of Occupational Stress. 35(2):92–98.
- (Melnik and Maurer, 2004) Melnik, G. and Maurer, F. (2004). Direct Verbal Communication as a Catalyst of Agile Knowledge Sharing. In Agile Development Conference, pages 21–31, Salt Lake City, UT, USA. IEEE.
- (Niedner, 2018) Niedner, B. (2018). Agil ohne Planung: wie Unternehmen von der Natur lernen können. Haufe Gruppe, Freiburg München Stuttgart, 1.aufgabe edition. OCLC: 983786325.
- (Ovesen, 2013) Ovesen, N. (2013). Facilitating problem-based learning in teams with scrum. In Engineering and product design education, pages 856–861, Dublin.
- (Pichler, 2018) Pichler, H. (2018). Arbeit: Sinn und Motivation. Braumüller, Wien, 1. auflage edition. OCLC: 1015352909.
- (Platt et al., 1988) Platt, S., Plepe, R., and Smyth, J. (1988). Teams: a game to develop group skills. Gower, Aldershot. OCLC: 16753741.
- (Poppendieck and Poppendieck, 2013) Poppendieck, M. and Poppendieck, T. (2013). Lean Software Development An Agile Toolkit. 7 edition.
- (Reimer, 2005) Reimer, A. (2005). Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management. Number 2005,20 in Wismarer Diskussionspapiere. Hochschule, Fachbereich Wirtschaft, Wismar. OCLC: 179934630.
- (Rheinberg, 2006) Rheinberg, F. (2006). Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. In Heckhausen, J. and Heckhausen †, H., editors, Motivation und Handeln, pages 331–354. Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg.
- (Rheinberg et al., 2007) Rheinberg, F., Manig, Y., Kliegl, R., Engeser, S., and Vollmeyer, R. (2007). Flow bei der Arbeit, doch Glück in der Freizeit: Zielausrichtung, Flow und Glücksgefühle. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 51(3):105–115.
- (Ryan and Deci, 2000) Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, 25(1):54–67.
- (Salanova et al., 2006) Salanova, M., Bakker, A. B., and Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. Kluwer Academic Publishers, (7):1–22.
- (Sarma and van der Hoek, 2004) Sarma, A. and van der Hoek, A. (2004). A Need Hierarchy for Teams. ISR Technical Report UCI-ISR-04-9, University of California Irvine, California.

- (Schumacher, 2006) Schumacher, T. (2006). Wenn du viel erreichen willst, tue wenig: einfache Führung durch Klarheit, Freiheit und Konsequenz. WILEY-VCH, Weinheim, 2. Aufl edition.
- (Seidel, 2008) Seidel, W. (2008). Emotionale Kompetenz: Gehirnforschung und Lebenskunst. Spektrum Taschenbuch. Spektrum Akad. Verl, Heidelberg. OCLC: 265729131.
- (Stöwe and Keromosemito, 2013) Stöwe, C. and Keromosemito, L. (2013). Führen ohne Hierarchie: wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen. Springer-Gabler, Wiesbaden, 2. Aufl edition. OCLC: 840902954.
- (Sundstrom et al., 1990) Sundstrom, E., De Meuse, K. P., and Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. American Psychologist, 45(2):120–133.
- (Sunstein, 2014) Sunstein, C. R. (2014). Why nudge? the politics of libertarian paternalism. Storrs lectures on jurisprudence. Yale University Press, New Haven.
- (Tanner, 1978) Tanner, O. (1978). Stress. Time-Life-Bücher Menschliches Verhalten. Time-Life Internat, Amsterdam, authorized german language ed., 2. german pr edition. OCLC: 254378325.
- (Tyagi et al., 2015) Tyagi, S., Cai, X., Yang, K., and Chambers, T. (2015). Lean tools and methods to support efficient knowledge creation. International Journal of Information Management, 35(2):204–214.
- (Weibler, 2019) Weibler, J. (2019). Maslows Bedürfnispyramide - Der Jahrhundertirrtum in der Managementlehre.
- (Wilson, 2017) Wilson, C. (2017). Bruce Tuckman's Forming, Storming, Norming & Performing Team Development Model. Technical report.
- (Wintersteiger, 2013) Wintersteiger, A. (2013). Scrum: Schnelleinstieg. entwickler.press, Frankfurt am Main, 2., aktualisierte und erw. Aufl edition. OCLC: 858277617.
- (Zhu and Thagard, 2002) Zhu, J. and Thagard, P. (2002). Emotion and action. 15(1):19–36.

Abbildungsverzeichnis

2.1. Von der Emotion zur Handlung, der Ablauf im Gehirn (Seidel, 2008, S.37)	5
2.2. Bedürfnispyramide nach Maslow (Weibler, 2019)	9
2.3. Mentale Programmierung nach Hofstede (Hofstede and Hofstede, 2011, S.5)	30
3.1. Boxplot Bewertung emotionale Kompetenz	43
3.2. Boxplot Bewertung Motivation	45
3.3. Boxplot Bewertung Stress	46
3.4. Boxplot Bewertung Kommunikation	47
3.5. Boxplot Bewertung Konfliktmanagement	49
3.6. Boxplot Bewertung Teammitglieder	52
3.7. Boxplot Bewertung Teamentwicklungsphasen	53
3.8. Boxplot Bewertung Teamkultur	54
3.9. Boxplot Bewertung Selbststeuerung von Teams	55
3.10. Boxplot Bewertung Interkulturalität	58

Anhang

A. Interviewtranskripte

A.1. Experteninterview 1: Mag. Christopher Anderlik

Funktion: Prokurist bei EBCONT operations GmbH
Unternehmen: EBCONT group GmbH
Branche: Consulting und Beratung
Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen: 450
Größe der Teams: 1-40
Land: Österreich
Datum des Interviews: 17.02.2020
Ort: Skype
Transkript Zeitraum: 00:00 - 27:44

Einflussfaktoren	Bewertung
Emotionale Kompetenz	7
Motivation	9
Stress	5
Verbale Kommunikation	7
Nonverbale Kommunikation	3
Konfliktmanagement	6
Teammitglieder	10
Teamentwicklungsphasen	5
Teamkultur	7
Selbststeuerung von Teams	7
Interkulturalität von Teams	7

Interviewer (I): Theresa Binder

Befragter (B): Mag. Christopher Anderlik

I: Ok. Ahm. Gut. Dann würde ich ganz kurz vielleicht mich ganz kurz nochmal vorstellen. Also. Ich bin eben Teilzeit beim PALFINGER tätig und mach gerade meinen Master in Wirtschaftsinformatik. Habe vorher einen Bachelor in Informationstechnik und Systemmanagement in der FH in Salzburg gemacht. #00:24

B: In Salzburg. #00:25

I: Mhm. Und das über die FernFH Wiener Neustadt mache ich eben jetzt meinen Wirtschaftsinformatiker Master. Das ergänzt sich ganz gut mit dem Arbeiten. Und. #00:34

B: Was für eine Stelle haben Sie beim PALFINGER? #00:36

I: Ah. Softwareentwicklerin bin ich. #00:37

B: Ok. #00:38

I: Und ich wollte eben ganz gern ein Thema aufgreifen, dass was auch, was irgendwie, irgendwie einen praktischen Bezug hat zu meiner Arbeit. Zu meiner tägliche Arbeit. Und nachdem ich nicht mehr so technisch gehen wollte, weil ich das beim Bachelor schon gehabt habe, habe ich mich mit der Frage beschäftigt. Also meine Forschungsfrage ist: „Wie können Softwareentwicklungsteams ihre Produktivität durch soziale Einflussfaktoren verbessern?“ Ich habe mir gedacht, dass ist eigentlich ganz ein spannendes Thema und off wird ja doch eher in die fachliche Richtung betrachtet. Deswegen habe ich mir gedacht ist es einmal ganz in-

teressant auch in die soziale Richtung, gerade in Richtung Softwareentwickler, betrachten und genau. Ahm. Dann würde ich ganz kurz mir ein paar Eckdaten zu Ihnen aufschreiben. Ahm. Ihr Funktion genau? Bei EB... EbCont, ist Ihr Unternehmen. #01:42

B: Eb. EbCont. #01:42

I: EbCont? Ok. #01:43

B: Genau. Ahm. Ich bin Prokurist in der EbCont Operations. Ahm. Wir haben bei uns, ahm, vier verschiedenen Sparten in der EbCont. Ahm. Ich bin nicht aus der Softwareentwicklungssparte. Das ist eine eigene Division. Ich bin aus der Betriebsinfrastruktursparte. Wobei wir, ich mein Softwareentwicklung würde ich nicht sagen, aber sehr viel Skripten und so weiter und mit automatisiert. Dann, so eine dritte Sparte, das ist die kreative bei uns. Wo es um, um Frontend geht. Und die vierte ist dann die Analyse, Softwaretesting, Requirementsengineering. Als was, alles was man rundherum, um die Softwareentwicklung braucht. #02:25

I: Ok. Aber Sie sind dann schon in der... Also es ist schon ein IT-Bereich, wo Sie tätig sind? #02:32

B: Auf jeden Fall. Genau. Ja. #02:31

I: Ja. Weil sonst macht das glaube ich dann weiter nicht so viel Sinn. Ok. Sehr gut. Ahm. Was. Unter was für eine Branche fällt EbCont? #02:41

B: Consulting und Beratung. #02:45

I: Ok. Consulting. Ahm. Die Größe des Unternehmens ungefähr in Mitarbeiter? #02:58

B: 450. #03:01

I: Ah. Und die Größe der Teams bei Ihnen? Ungefähr? #03:09

B: Von 1 bis 40. #03:12

I: Und. Ah. für wie viele Leute sind Sie verantwortlich? Oder sind Sie überhaupt direkt für Leute verantwortlich? #03:18

B: Für 50.circa. #03:20

I: Ok. Land Österreich nehme ich... Oder habt, ist Ihr Hauptsitz irgendwo? #03:28

B: In Wien. #03:28

I: Ja. Ok. Österreich. Gut. Dann starten wir. Oder würde ich gern einsteigen mit dem Art Fragebogen, den ich Ihnen schon gesendet habe. #03:43

B: Ja. #03:43

I: Ahm. Da würde ich einfach nur ganz kurz, dass Sie mir eben die Faktoren bewerten und mir eine ganz eine kurze Begründung geben. Also wir gehen eh auf die Faktoren dann in die Fragen quasi auch nochmal ein. Also nur eine kurze Begründung. #04:01

B: 10 hat einen sehr großen Einfluss oder? #04:05

I: Genau. 10 ist, ah, hat einen großen Einfluss auf die Teamarbeit und 1 quasi gar keinen. #04:11

B: Mhm. So in Summe glaube ich, ahm, sind das alle ganz wichtige Punkte, die Sie gut herausgefasst haben. Also. Ahm. Ist glaube ich mal nichts dabei absolut wenig wäre oder man kann es aus meiner Sicht am besten so ein bisschen staffeln. Beginnen wir mit, ahm, emotionale Kompetenz 7, ah, Motivation 9. #04:45

I: Darf ich Sie da gleich dazu fragen, warum jetzt emotionale Kompetenz zum Beispiel eben 7? #04:52

B: Mhm. Ahm. Einfach nur, weil man es, wenn ich es jetzt vergleiche mit einer Motivation, ist die Motivation für mich noch viel wichtiger. #04:59

I: Ok. Passt. #05:01

B: Wenn ich einfach nur vergleiche, dass das eine mehr Wert ist, als das andere. Stress, auch wichtig, aber vielleicht nicht ganz so wichtig im Vergleich zum anderen. 5. Also ich sage, wenn ich motiviert bin und Stress habe, dann ist glaube ich dennoch erfolgreicher, als wenn ich einfach keine Motivation habe. Das ist für mich wichtiger. Und verbale Kommunikation 7. Wir, ahm, arbeiten sehr viel mit interkulturellen Teams zusammen und wir sehen natürlich, dass die Sprache eine sehr große Barriere sein kann. Ganz klar. Ahm. Nonverbale Kommunikation. Vielleicht nicht ganz so wichtig wie andere, ahm, machen wir mal einen 3er, gefühlt. Konfliktmanagement habe ich einen 6er gegeben. Das kommt im in jeglicher Projekte zu Konflikten. Auch das ist ganz wichtig. Teammitglieder. Das ist eine gute Frage, was damit gemeint ist. Also, ahm, die Anzahl oder die, wer die Teammitglieder sind? #05:59

I: Nein die... Genau. Eher so, ähm, die Charaktereigenschaften oder, wie wie die von der Art sind. Ob das wichtig ist, dass man verschiedene Charaktere drinnen hat, oder eigentlich egal ist. Hauptsache man hat Menschen quasi. #06:11

B: Nein ganz klar 10. Also das ist meiner Ansicht nach das aller wichtigste, die die Mitglieder im Team an sich. Ahm. Teamentwicklungsphasen 5. Ahm. Gehört dazu, würde ich jetzt nicht so den ganz großen, ja, Augenmerk darauf legen. Teamkultur wichtiger 7. Da gehört auch Offenheit und Respekt und so weiter das ganze dazu. Selbststeuerung von Teams würde ich auch eher mehr sagen. Auch 7. Ahm. Interkulturalität, wie gesagt

also wenn es da Richtung Sprache und so weiter geht, um gleiches Verständnis ist auch sehr wichtig. Würde ich auch einen 7er geben. #06:51

I: Ok. Dann starte ich direkt mit meiner Frage Nummer eins. Ahm. Wie beeinflusst die emotionale Kompetenz eines Softwareentwicklers das Team? #07:05

B: Wie? Für mich fällt da Kritikfähigkeit beispielsweise darunter. Ahm. Und, ah, wenn jemand kritikfähig ist und nicht, ahm, Kritik als persönlich nimmt, sondern als Verbesserungsvorschlag. Ahm. Und das auch annimmt. Das ist einfach sehr sehr wichtig. #07:35

I: Ja das ist ein Punkt. Also ist das das einzige was sie da, ahm, als ist wichtig sehen oder vielleicht auch in der Zusammenarbeit mit anderen Leuten. Einfach dass man, vielleicht die Leute sich ein bisschen rein versetzen kann oder auch sich selber, sich selbst mehr bewusst ist. #07:54

B: Ja. Auf jeden Fall. Ich glaube. Ahm. Ahm. Ich glaube im, ahm, in dem Umfeld kann man jede Menge Punkte herausuchen, die wichtig sind. Aber meiner Ansicht nach sind die jetzt nicht nur speziell in der Softwareentwicklung nötig, sondern für jeden, ahm, erwachsenen Menschen in jeglichen beruflichen Umfeld. Außer er ist ein Softwareentwickler im stillen Kämmerchen, im dunklen Sitzen, will mit keinem Menschen außen Kontakt haben will, ahm, nur von Pizza lebt. Aber die Zeiten sind auch vorbei. Ahm. Nein. Ganz ganz wichtig. Ja. Und. Ahm. Ja Einfühlungsvermögen und so weiter gehört da sicher ganz klar dazu. Also. Beeinflusst schlussendlich dann auch wieder ganz viele Punkte auch unten wieder. Konfliktmanagement und Ja. #08:46

I: Ok. Ah. Wie können Sie Motivation und Stress eines Softwareentwicklers positiv beeinflussen? #08:54

B: Mhm. Ahm. Als als Arbeitgeber oder oder? #09:06

I: Also Führungskraft. #09:07

B: Als Führungskraft. Ok. Ahm. Also prinzipiell glaube ich Stress kann jeder Softwareentwickler sehr viel selbst, ah, beeinflussen. Wir kennen das jetzt übermorgen ein, Go-Live von irgendwas, ein Deployment. Und noch nichts geht, aber die letzten drei Wochen haben wir ein schönes Leben gehabt. Das heißt, ahm, durchaus das Vorausschauende etwas stärken. Ahm. Glaube ich. Ahm. Motivation. Wir machen sehr viel einfach runderum. Was mit der Softwareentwicklung direkt nachher überhaupt nichts mehr zu tun hat. Ja. Also wirklich diverse Mitarbeiterveranstaltungen, das zu meinen, also soziale Sachen, sage ich einmal. Und zum zweiten ist glaube ich ganz wichtig Weiterentwicklungsmöglichkeiten. #09:57

I: Ok. #09:59

B: Also Motivation. #10:00

I: Mhm. Dass man sich quasi woanders hin entwickeln kann dann auch. #10:04

B: Mh. Ja. Auch die Möglichkeit vielleicht auch an anderen Projekten teilzunehmen. Vielleicht irgendwann einmal eine andere Rolle einzunehmen. #10:13

I: Ja. Ahm. Welche Auswirkungen hat die Kommunikation auf ein Projekt? #10:20

B: Schlussendlich sehr viel. Ah. Wo sind wir denn. Achso verbale Kommunikation. Ahm. #10:29

I: Ja generell Kommunikation habe ich da. Ja. #10:30

B: Achso generell. Nein ich glaube. Also. Auch das hat jetzt gar nicht speziell nur was für Softwareentwickler zu tun, sondern ich glaube, ahm, aufrichtige Kommunikation und einfach, ahm, die nötigen Sachen zu vermitteln. Was sind die Ziele. Wo wollen wir sie. Wie wollen wir sie erreichen. Wie kommen wir dorthin. Ahm. Einfach auf die Leute zugehen und ermutigen. Offen sprechen. Also ich halte, auch in heutiger Zeit, von, ah, Telearbeit und so ist super. Ja. Also wenn man mal ein, zwei Tage von zu Hause arbeitet oder von mir aus auch ein paar Tage. Aber auf Dauer kann ein Team meiner Ansicht nach nicht funktioniert, also da muss man einfach ja zusammen sitzen auch und sich gegenseitig kennen und wissen, wie der andere reagiert. Da sind wir jetzt wieder, ahm, bei, ahm, emotionale Kompetenzen und so weiter. Aber das ist einfach, ja, ganz, ganz wichtig und das würde nie so ein, ahm, Gespräch was wir da jetzt haben ersetzen. Ahm. Also auch ein Mitarbeitergespräch, was unsere Mitarbeiter jährlich ins Gespräch oder Talentgespräch und solche... Ahm. Da könnte ich mir nie vorstellen, dass man das so, ah, per Teams macht. #11:43

I: Mhm. Gut. Ah. Wie sieht Ihrer Meinung nach ein erfolgreiches Konfliktmanagement im Softwareentwicklungsteam aus? #11:51

B: Hm. Erstens dahingehend, dass von Vorteil ist gar nicht zu großen Konflikten kommen zu lassen. Also. Ist eh im agilen Umfeld mit Daily-Standups und so weiter, gibt es einfach Möglichkeiten, wo man sofort, ahm, mitkriegen kann, wenn etwas nicht so gut läuft, und das einfach sofort ansprechen. Und da muss man auch wieder die Personen kennen. Es gibt Personen die eher extrovertierter, ahm, die sofort, ahm, herausrücken damit, wenn irgendwas ist. Und da gibts eher, ahm, introvertierte, die alles hineingefressen, und dann platzt irgendwann die Bombe. Und, ahm, genau die muss man einfach auch nachher kennen und ein bisschen herauslocken. #12:37

I: Mh. Gut. Also eben auch eher, dass man schaut, dass man offen damit umgeht mit Konflikte oder mit auf...

Wie sagt man denn. Entstehende Konflikte. Dass es gar nicht erst eskaliert? #12:50

B: Genau. Idealerweise Ja. Dass das nicht jeder kann ist klar. Und. Aber idealerweise. Einfach aussprechen und wie heißt es so schön. Ahm. Durchs reden kommen Leute zusammen. So. Ich glaube das ist das wichtigste Kommunikation. #13:01

I: Mhm. Ahm. Welche Erfolgsfaktoren würden Sie für eine gute Team Zusammenarbeit sehen? #13:09

B: Ahm. Gleiches Ziel Verständnis. Jahresziele. Erreichbare Ziele. Das ist glaube ich in Summe ganz ganz wichtig. Ahm. Und dann die diversen Charaktere, die Sie auch schon kurz erwähnt haben. Also es gibt einfach den offenen, der das Ganze ein bisschen durchspricht. Es gibt den, der ein bisschen mehr plant. Es gibt dann Hardcore Techniker und so weiter. Und ich glaube in Summe, wenn man da ein gutes Team mischt, dann stehen die Chancen schon sehr gut. #13:48

I: Ahm. Aus welchen Persönlichkeitstypen würden Sie sagen muss ein Team oder was hat ein optimales Team für Persönlichkeitstypen, wie Sie gerade angesprochen haben? #13:58

B: Hm. Also ich glaube in der Realität kommt es öfter genau in die andere Richtung. Ahm. Was. Wen habe ich zur Verfügung und wie schaffen wir es, ahm, dennoch, ahm, oder gerade deswegen mit diesem Team erfolgreich zu sein. Und. Ahm. Persönlichkeitstypen. Es gibt einfach meiner Ansicht nach im Normalfall eh den, den Leader, der ein bisschen vorgeht. Es gibt meistens auch so ein bisschen den, ich möchte jetzt nicht sagen Kasperl, aber, ah, auch jemanden, der ein bisschen Spaß hinein bringt. Das ist ganz, ganz wichtig. Ahm. Und es gibt genauso die Hardcore Techniker, die einfach, ja, wissen wie es Technisch alles zu machen ist. Ich glaube das sind so, die die drei wichtigsten Sachen. #14:37

I: Mhm. Ahm. Welche Teamentwicklungsphasen sehen Sie als kritisch? Aber Sie haben eh schon gesagt, Sie glauben dass das nicht so wichtig ist. Oder? #14:54

B: Glaube ich persönlich nicht. Warum. Ahm. Das hat speziell auch bei uns, ahm, mit unserem Job zu tun. Wir sind, ahm, in unserem Unternehmen oder in unserer Branche sehr Projekt getrieben. Das heißt bei uns ist es nicht so, dass wir jetzt ein Projektteam für die nächsten 20 Jahre haben. Und es bleibt gleich und stabil, sondern wir haben so viele verschiedene Projekte und Projektteams, dass das einen gewissen, ahm ja, Wechselprozess immer unterbunden ist. Und. Ahm. Daher glaube ich dass es sehr viele Teams, die schon einigermmaßen stabil sind, kann man sehr leicht ein, zwei Personen austauschen ohne irgendein Problem. Ahm. Und die Erfahrung machen wir auch. Ja. Also. Wenn man ein gesetztes Team hat, wo ein paar Senior dabei sind, die wissen wie der Hase läuft, und dort wechselt man nach her ein, zwei Personen aus, ist das meistens genau Null Problem. #15:52

I: Und wie ist das, wenn Sie ein Team vielleicht ganz neu zusammen stellen, oder ist das eh eher selten? #15:57

B: Ja. Also. Ahm. Sehr gut Erfahrung haben wir einfach, speziell im Scrum-Umfeld mit der Retrospektiven und so weiter. Ahm. Gemacht. Und und. Wo wir selbst Berater bei uns haben, die einfach zurück blicken gemeinsam und dort mit diversen Konzepten und Methoden, ahm, Verbesserungsmöglichkeiten herausuchen. Und das funktioniert recht gut. #16:22

I: Ok. Also Sie sagen unterstützend in so schwierigeren Teamphasen sind auf alle Fälle so Retrospektiven und dass man immer wieder... #16:31

B: Nein. Ich glaube das ist nicht schwierig, sondern die Retrospektive ist das das Gute daran, um solche Phasen einfach, ahm, zukünftig besser gestalten zu können. Also ich glaube einfach, ahm, egal wo stehen-zubleiben ist nie gut. Und. Ahm. Zurückblicken, was könnte man besser machen und das nachher auch in Angriff nehmen, das ist immer von Vorteil. Und. Ich weiß in der Literatur gibt es da fünf verschiedene Phasen. Ahm. In der Teamentwicklung. Ich hab keine Ahnung welche das sind jetzt im Detail. Ahm. Ja. Ich glaub, wenn man da einen Erfahrenen dabei hat, der weiß wie das Ganze funktioniert ist das schon sehr viel Wert. #17:10

I: Ok. Und immer wieder eben, darüber Sprechen und sagen, he was ist gut gelaufen, was ist schlecht gelaufen, verbessern... #17:17

B: In regelmäßige Abständen. Also Daily-Standups finde ich super, beispielsweise. Unter anderem auch eben, also laut zwei, drei monatig, monatigen Abstand. Ahm. Zusammensetzten. Zurückblicken. Ahm. Ja. Und verbessern. #17:26

I: Wie würden Sie eine gute Team Kultur beschreiben? #17:32

B: Konfliktfähig und Spaß bei der Arbeit. Konfliktfähig, das heißt, wenn es was gibt offen darüber sprechen können, was wir eh vorher schon besprochen haben, um eine Lösungen dafür zu finden. Ah. Und zum zweiten einfach, ahm, gehört ein bisschen ein Spaß rundherum dazu. Und nicht nur dieses täglich, ahm, ich muss meinen Job jetzt machen, jetzt sitze ich hier acht Stunden, sondern da gehört auch rundherum was dazu. Also da muss man jetzt nicht privat die besten Freunde, aber, ahm, Mittagessen gemeinsam, an sozialen Events teilnehmen und so weiter. Ich glaube dann passt das recht gut. #18:17

I: Also ein bisschen eine persönliche Beziehungen zu die Teammitglieder aufbauen. #18:21

B: Ja. Auf jeden Fall. Auf jeden Fall. #18:22

I: In welcher Hinsicht können sich kulturelle... Oder sagen wir... In welcher Hinsicht können sich international kulturelle Differenzen positiv auf das Team auswirken? #18:33

B: Weil die Menschen einfach ganz unterschiedliche Typen sind. Und auch die Kulturen ganz unterschiedliche Typen. Ahm. Was fällt mir ein. Wir haben bei uns einige aus dem indischen Bereich, die einfach, ahm, natürlich ich sage einmal, viel loyaler und gutmütiger sind. Sagen wir es so. Also wenn man so einen in einem Team hat, der, ahm, auch gerne anpackt und so, ist es immer von Vorteil. Ahm. Genauso gibt es andere Kulturen, ahm, wo einfach ganz strikt nach Regeln und so weiter, ahm, gearbeitet wird und nach Vorgaben. Das sind nachher vielleicht eher wieder ein bisschen die slawischen. Ahm. Wäre so meine, meine Vermutung. Und ich glaube die, die Mischung an sich macht es. Weil schlussendlich kommen wir hier nachher auch wieder zu den verschiedenen, ahm, Teammitgliedern, die mir vorher auch so ein bisschen besprochen haben. Ja. Zu viele Spanier wäre vielleicht schwierig, die nehmen manches zu locker, aber sonst auch nicht gut. #19:54

I: Ahm. Glauben Sie gibt es auch bestimmte Dinge, die man als Führungskraft beachten muss, wenn man eben mit kulturelle Differenzen zum Tun hat? #20:05

B: Sprache. Also Sprache ist das allerwichtigste finde ich. Wie oft ich schon erlebt habe, wo der Mitarbeiter sagt. Ja ja ja ja. Und hat kein Wort verstanden. Ahm. Was mir noch so auf die Schnelle einfallen würde. Ahm. Speziell Richtung Muslime nachher, ahm, Alkohol. Also es ist schon oft so, na, das Feierabend Bier oder so, was manche Teams gehen oder so. Ahm. Da fühlen sich vielleicht manche, die nachher keinen Alkohol trinken durchaus, vielleicht nicht ganz integriert. Wäre mir zumindest schon mal aufgefallen. #20:49

I: Ok. Derweil denke ich mir, man kann ja trotzdem mitgehen, man braucht ja keinen Alkohol trinken. #20:53

B: Kann man auf jeden Fall. Kann man auf jeden Fall machen, machen aber viele nicht. Warum auch immer. #20:56

I: Ok. Ja vielleicht, wenn das generell abgelehnt ist und als negativ gesehen wird. Weiß ich nicht. #21:02

B: Mag sein. #21:03

I: Ahm. Welche Vorteile sehen Sie in selbstgesteuerten Teams? #21:12

B: Was sehen Sie unter selbstgesteuerten Teams? #21:16

I: Ahm. Eh eigentlich das Prinzip sage ich einmal. Wo Scrum in die... Oder auch das agile in die Richtung geht. Dass die Teams, ahm, Sachen selbst entscheiden, sich selbst darum kümmern und nicht von außen, von oben sage ich einmal, ständig einen Input bekommen. Du musst das tun. Ihr müsst das jetzt tun. Ihr müsst das jetzt da weiter bringen. #21:37

B: Prinzipiell ist es das der Idealzustand, meiner Ansicht nach, funktioniert nur wenn es ganz klare Ziele gibt, die es zu verfolgen gibt. Also. Ahm. Wenn man nicht weiß wo man hingehet. Also. In in was für eine Richtung. Dann kann es nicht funktionieren und da braucht man wieder Erfahrung. #21:59

I: Mhm. Er... Meinen Sie jetzt Erfahrung, als als Mitarbeiter oder als Führungskraft? #22:07

B: Im Team zumindest jemanden. #22:11

I: Ok. Ahm. Eben. Was für Vorteile sehen Sie dann drinnen, wenn die Teams selbstgesteuert sind im Gegensatz, sage ich mal, zu früher wahrscheinlich wo mehr diktiert worden ist. #22:24

B: Ganz andere Motivation, weil sich die Mitarbeiter einfach einbringen können und Mitarbeiter selbst mit Entscheidungen treffen können und und sehen was das für Konsequenzen schlussendlich hat. Ahm. Ich habe dadurch einfach vielmehr, ahm, Selbstverantwortung an sich, als wenn ich das von oben diktiert bekommen und dann sage, naja, du hast das so gesagt, wir haben das so gemacht und es hat nicht funktioniert. Siehst ja eh. #22:49

I: Ok. Und. Ah. Was für Nachteile sehen Sie dann in der Selbststeuerung von Teams? #22:54

B: Ich glaube, man muss die Grenzen gut setzen. Ahm. In wie weit man selbst darf und, ahm, ab wann der Bogen vielleicht etwas über, überspannt wäre. Als ebenso Rahmenbedingungen und Bereichen in den man sich bewegen kann. #23:10

I: Klar definieren für die Mitarbeiter. Ja. #23:14

B: Ja. #23:15

I: Wie wichtig sind für Sie face to face Meetings? #23:25

B: Ich glaube ich habe es vorher schon kurz erwähnt, ganz wichtig. Na. Ahm. Im täglichen Arbeiten und an sich funktioniert es ohne auch und man kann telefonieren. Aber man muss einfach in regelmäßigen Abständen zusammensitzen und, ahm, sich in die Augen schauen und sehen, wie der andere reagiert und so weiter. Das braucht man. Also sehr wichtig. Kommt auf den Abstand drauf an. Habe ich eh gesagt. Zumindest einmal in der Woche oder so. #23:51

I: Mhm. Ahm. Wo glauben Sie, aber Sie haben es eh zuerst schon kurz angesprochen, dass das verpflichtend

ist, dass man das eben live, face-to-face macht, und wo ist es egal kann ich per Skype, Teams oder sonst irgendwas auch machen? #24:05

B: Also bei Mitarbeitergespräch und ah Talentgespräch was wir haben, die auf jeden Fall face-to-face. Ahm. Regelmäßigen Abständen, Abständen im Normalfall face-to-face, wobei es absolut null Problem ist, wenn man mal sich, wenn man remote dabei ist, wenn mal nicht kann oder sonst was. Ist null Problem, aber der Normalfall sollte sein face-to-face. Und wie gesagt, wenn es um eine rein fachliche Abstimmung zu einem Problem oder sonst irgendwas geht, irgendetwas einmaliges reicht vollkommen so. #24:36

I: Ok. Ah. Welche Chancen sehen Sie in virtuellen Teams? #24:41

B: Kommt darauf an in welchem Bereich. Ahm. Ich persönlich sehe es ein bisschen schwieriger, jetzt kommt es aber wieder darauf an, ahm, wie weit das Team entwickelt ist. Ahm. Wenn das ein Team ist von zehn Personen, die schon seit zehn Jahren zusammenarbeiten, dann werden die kein Problem haben virtuell ein gutes Projekt, behaupte ich. Ahm. Mit lauter Junior, no chance. #25:19

I: Ok. Obwohl wahrscheinlich eh lauter Juniors in einem Team auch nicht, die ideale Team Zusammenstellung sind. #25:27

B: Nein. Absolut. Überhaupt nicht. Aber ich glaub nachher gar nicht möglich, also, ich glaub man braucht einfach wirklich ein bisschen Erfahrung, um das, um das gut machen zu können. #25:36

I: Mhm. Ahm. Welche Maßnahmen können Sie treffen, damit virtuelle Teams gleich produktiv sind, wie wie lokale? Gibt's da noch etwas darüber hinaus, als Erfahrung. Kann man die irgendwie unterstützt, das es besser funktioniert? #25:58

B: Ich bin skeptisch. Ahm. Ich glaube vielleicht mit Zielvorgaben kann man das noch tun, aber es ist so viel wert, wenn der Kollege nebenan sitzt und man bekommt mit, an was für Probleme der gerade arbeitet und kann ihm helfen oder einem wird geholfen und sowas würde ich alles verlieren. #26:18

I: Mhm. Mhm. Und glauben Sie, ahm, dass da nicht in der Zukunft oder dass da schön langsam, es gibt ja auch schon so Techniken zum Beispiel, dass ich bei meinem Arbeitsplatz da einen Bildschirm habe und quasi dann in das Office, weiß ich nicht, irgendwo anders halt hinschauen. Dass solche Sachen. Dass da schon Techniken gibt, mit die man da hinkommt, oder glauben Sie das das, dass wir einfach Menschen sind und das direkte Miteinander brauchen? #26:50

B: Das glaube ich, genau. Und ich glaube die einzige Technik, die uns da helfen würde wäre Beamen. Ah. Und auf das warten wir noch. #26:59

I: Ja. Das wäre generell schön ja. #27:03

B: Dann wäre es vorbei mit pendeln und so weiter. Genau. #27:06

I: Reisen ginge auch ein bisschen schneller. #27:10

B: Genau. #27:11

I: Ok. Gut ja dann bin ich eh durch. Vielen vielen Dank für... Dass sie sich extra Zeit genommen haben und tut mir leid, dass es am Anfang leider nicht so funktioniert hat, wie ich es gerne gehabt hätte. #27:26

B: Die Technik. #27:27

I: Ich werde einmal jetzt die Aufnahme stoppen, dass das hoffentlich alles, oder tut das eh aufnehmen bis zu Schluss. Ah. Da. Aufzeichnung beenden. #27:44

A.2. Experteninterview 2: DI(FH) Henrik Binggl

Funktion: Head of Software Development

Unternehmen: PALFINGER AG

Branche: Maschinenbau

Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen: 11.000 weltweit

Größe der Teams: 4-8 Personen

Land: Österreich

Datum des Interviews: 09.01.2020

Ort: PALFINGER AG - Bergheim

Transkript Zeitraum: 00:00 - 52:16

Einflussfaktoren	Bewertung
Emotionale Kompetenz	9
Motivation	8
Stress	5
Verbale Kommunikation	7
Nonverbale Kommunikation	5
Konfliktmanagement	5
Teammitglieder	8
Teamentwicklungsphasen	6
Teamkultur	10
Selbststeuerung von Teams	7
Interkulturalität von Teams	9

Interviewer (I): Theresa Binder

Befragter (B): DI(FH) Henrik Binggl

I: Also, meine Forschungsfrage ist, wie können Softwareentwicklungsteams ihre Produktivität durch soziale Einflussfaktoren verbessern. Dann möchte ich dir kurz danken, dass du dir extra Zeit nimmst, dass du mit mir das Interview machst. #00:14

B: Gerne # 00:15

I: Und in dem Thema. Da darf ich dir jetzt eh kurz, ähm, habe ich die Einflussfaktoren die was da genannt sind eigentlich hauptsächlich bearbeitet. Weil des nach meiner Recherche die sozialen hauptsozialen Einflussfaktoren was Teaminteraktionen und so angeht sind. Und da würde ich dich auch bitte, die einfach kurz von Eins bis Zehn. Von Eins bis nicht wichtig für die, ähm, Teamarbeit in der Softwareentwicklung. Von bis Zehn ganz wichtig und eine ganz kurze Begründung. Wir werden dann eh näher bei den Fragen auf die Faktoren eingehen. #00:52

B: Also jetzt von, äh, a stink normale Reihung da jetzt durchführen? #00:57

I: Nein, nicht Reihung sondern, ähm, jeden einzeln von. Du kannst auch mehr 10 oder mehr. . . #01:01

B: Achso, ok. Ok, sehr gut, sehr gut. Ja. #01:04 Von Eins bis Zehn und Zehn ist hoch, oder? #01:09

I: Das Beste ja. #01:09

B: Das Beste, ok. Und die Einflussfaktoren. Ok. #01:16

(Pause während die Bewertung ausgefüllt wird)

B: Was meinst du jetzt mit Teamentwicklungsphasen genau? Oder wie soll ich die interpretieren? #02:04

I: Ein Team läuft ja quasi ungefähr vier Phasen durch. Die, falls du das weißt, Forming, Storming. . . #02:11

B: Achso, in die Richtung. Ok. #02:12

I: Norming und Performing. Genau und ob das jetzt viel ausmacht von, deines Erachtens nach, ob das Team schon gut ausgebildet ist und gut zusammenarbeiten kann. Oder ob sie sich erst zusammenschließen. #02:22

B: Naja, natürlich ist das wichtig. Wobei ich glaube, dass dieses, Forming, Storming, Norming, Performing und dann geht's wieder von vorne los, eigentlich nie abgeschlossen ist. Hmm. #02:37

I: Vielleicht auch eben in dem Bezug, ob das jetzt auch als Führungskraft relevant ist, wenn man das ein wenig im Auge hat. Ob man da einen Einfluss nehmen kann oder nicht. #02:47

B: Mhm, also ich habe das jetzt so einmal bewertet. Ähm, witzigerweise ist nichts unter Fünf, also es gibt jetzt für mich. Das ist für mich so ein bisschen der Indikator, dass von den Einflussfaktoren jetzt nichts irgendwie so Nebensächlich ist oder oder wenig Einfluss hat. Für mich eine kurze Begründung. Die Kultur ist für mich, gehört für mich zu den größten Einflussfaktoren jetzt auch vor allem für mich als Führungskraft, weil ich da durchaus die Kultur ja auch, wie soll ich sagen, vor lebe oder meiner Meinung nach tu, da hab ich selber den, einen einen größeren, eine größere Einflussmöglichkeit. Jetzt von meiner Person selber. Darum habe ich das auch am höchsten gewichtet. Gleichzeitig, oder fast, wobei das sind jetzt nur marginale Abstufungen, ist schon ein Thema, die die Emotionale Kompetenz. Und ich habe das gleichgesetzt auch mit der Interkulturalität. Das ist ein schwieriges Wort für mich. Die würde ich sogar noch ergänzen durch, ähm, Interkulturalität ist halt eher immer, was soll ich. Wenn ich das lies immer verbunden, wenn man halt international ist, über verschiedene Standorte. Ich würde es aber auch noch erweitern, ergänzen. Hmm, klingt jetzt so blöd. Soziale Schichten, also dass man nicht immer aus einer gleichen homogenen, sozialen, ähm, Zusammensetzung. Beziehungsweise auch, was besonders in unserer Industrie eh immer schwierig ist, die, äh, Geschlechterverteilung. Dass es eben nicht nur männliche Gruppe ist, sondern dass halt. Meine persönliche Wahrnehmung halt je mehr Vermischung und verschiedene Denkweisen, dass man drinnen hat, desto besser für die für das gesamte Team. Darum habe

ich das auch recht hoch gewertet. Und die Emotionale Kompetenz natürlich. Das merkt man eh, von einem selbst in der Familie. Wenn ich empathisch bin und miteinander auf das gegenüber gut eingehen kann. Dann kann ich wesentlich, tu ich mir leichter mit der, mit Lösungsfindungen. Wenn nicht so auf mein eigenes Thema beharre und das zählt für mich einfach auch zu den Empathien, Emotionale Kompetenz dazu, dann ist das für mich ein Erfolgsfaktor für das Team und daher gehend, ahhh, ein Einflussfaktor. Da haben wir ein bisschen abstufen, auch wichtig, aber im Vergleich zu den anderen, um eine Stufe weniger wichtig, ist für mich das das Thema Motivation und Teammitglieder. Das gehört wieder zusammen, weil grundsätzlich Motivation ist. In der Vergangenheit habe ich immer die Theorie gehabt ich kann keinen Menschen motivieren. Ich kann nur alles was demotiviert aus dem Weg räumen. Glaub ich aber nicht mehr daran. Ich glaub schon, dass ich, weil da gibt's immer das schöne Beispiel. Wenn wer weint, ah, und ich habe alles weggetan, damit er nicht mehr weint. Lacht die Person dann? Nein. Dann weint sie nicht mehr. Darum glaub ich schon, dass ich Leute auch durch meine Arbeit motivieren kann. Durchaus indem ich Sachen vorlebe, indem ich empathisch bin, indem ich Sachen ermöglichen glaub ich schon, dass ich auch effektiv zu der Motivation befrage. Nicht nur, dass ich demotivierende Sachen wegbringe. Also es gehört schon ganz klar Eigenmotivation dazu, vom Individuum. Ich meine ohne dem, wenn wenn ich das nicht machen will und eine gewisse Leidenschaft nicht mitbringe, na ja dann wird das Teamgefüge nicht wirklich da sein. Stagnieren. Da wird eben kein Impuls da sein. Also die Motivation des Individuums brauch ich schon, aber ich kann sie natürlich auch stimulieren, aus meiner Sicht auch als Führungskraft. Die Motivation unterstützen, nennen wir das einmal so. Und natürlich und das geht einher. Ich will keine Monokultur, aber ich will grundsätzlich schon gleiche, nicht gleiche, ähnliche Werte der Teammitglieder haben. Dass wir gemeinsame Ziele haben, dass wir, ahm, Themen wir Lernbereitschaft, Leidenschaft für das was man eigentlich macht und dass sehe ich schon als wichtigen Punkt. Darum tu ich wieder Teammitglieder und Motivation auch gleich bewerten. Was, ein bisschen, bisschen. Was zur Emotionale Kompetenz dazu gehört ist für mich auch die verbale Kommunikation. Ich muss mich in gewisser Weise auch im Team ausdrücken können. Ah, wiederrum reflektiere ich Zuhause. Das ungesagt ist oft ein Konflikttreiber, weil was nicht ausgesprochen ist. Darum muss ich es auf der einen Seite in der Teamarbeit kommunizieren, ich muss das verbal kommunizieren, aber auf der anderen Seite auch in der Organisation in der Firma, ich muss gewisse Themen gewisse Sachverhalte etc. auch kommunizieren können. Das geht für mich auf der einen Seite in die IntraTeamkommunikation, also wie drücke ich mich aus, wie klar bin ich, beziehungsweise auch mit andere Bereiche, wie kommuniziere ich. Das gehört für mich auch zur verbalen Kommunikation dazu, darum ist das auch ein wichtiger Einflussfaktor. Ahm, vorbei ist die Zeit wo die Softwareentwicklung oder IT im stillen Kämmerlein vor sich hin gewerkt hat. Wir sind vielmehr Enabler, darum ist das wie ich kommuniziere und dass ich effektiv, ah, kommuniziere und mit Klarheit kommuniziere definitiv wichtig. Für mich wieder, in der Führungsrolle extrem wichtig, ahm, und das ist oft extrem schwierig diese Klarheit in der Kommunikation. Was, was sind die Erwartungen. Wie, wie sehe ich die Leistung. Ah, also auch dieses klare widerspiegeln. Das ist oft auch wieder emotional echt schwierig, weil es ist doch auch durchaus unangenehm. Wenn man sagt, dass ist das wo die Erwartungen sind und die Erwartungen werden nicht getroffen. Das ist durchaus manchmal auch eine Überwindung. Ich habe aber gelernt, dass das extrem wichtig ist. Nicht irgendwie verklausuliert, irgendwie versteckt. Nicht jetzt, ahm, hart in der Kommunikation, vielleicht schon manchmal auch hart, aber auch einfach klar in der Kommunikation einfach besser ist wie unausgesprochenes wieder. Irgendwie sagen, ja aber nicht klar kommunizieren was die Erwartungshaltung ist, weil dann kann das gegenüber nie wissen woran ist man. Darum ist das auch ein wichtiger Punkt für mich. Dann nur noch in kleinen Abstufungen. Dann habe ich das Thema Teamentwicklungsphasen. Natürlich, wenn ich jetzt ein frisch zusammen gewürfeltes Team habe, ist es wesentlich schwieriger, wie wenn ich schon ein Team, und das geht für mich einher mit dem Thema Teamkultur, etabliert ist, gewisse Werte im Team gelebt werden. Etabliert sind und auch einfach so Themen, wie das Onboarding von Mitarbeitern Routine ist und Führungszeichen. Darum, ist auch ein wichtiger Einflussfaktoren, hängt aber viel mehr mit der Kultur mit der Emotionalen Kompetenz mit den Mitarbeitern zusammen. Wie das vorhanden ist. Und dann habe ich die restlichen Sachen, nonverbale Kommunikation, Konfliktmanagement. Ich glaube, wenn die anderen Themen gegeben sind, dann ergeben, sind die ich sage nicht einfach zu lösen, aber einfacher zu lösen. Darum habe ich das gleich gewichtet und Stress. Ja natürlich das das ein Einflussfaktor. Ist aber für mich. Das ist auf der einen Seite sind wir in einem Bereich wo der Stress einfach auch ein Bestandteil des Berufes ist. Das kann man nicht wegdiskutieren. Ist aber wieder in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter auch wie ich darauf reagiere. Es wird jetzt von keinem Mitarbeiter irgendwie gefordert, er muss das Übermenschliche leisten oder die Person muss das Übermenschliche leisten. Es ist durchaus. Ah, das habe ich vergessen, Selbststeuerung von Teams ist für mich noch nach Kultur, Interkulturalität, Emotionaler Kompetenz, Motivation die Selbststeuerung extrem wichtig. Weil warum? Weil das auch meinem Führungsstil entspricht. Ich habe so für mich selber diese, aus der Literatur, Servant

Leadership. Also nicht jetzt so der Command and Control, was auf Punkt und Beistrich den Weg vorgibt, sondern ich sehe meine Rolle ganz klar in dem, in der Zielvorgabe. In, ich würde einmal sagen die Leitplanken definieren, aber innerhalb derer sich die Teams selbst bewegen, selbst entscheiden und dadurch natürlich auch selbst steuern. Wir sind glaub ich bei PALFINGER noch nicht hundertprozentig dort in dieser vollkommenen, das wäre so meine Vision auch, Autonome Teams. Wo du richtig hast, da hast du eigenverantwortliche Teams die End-End. Also richtig vom Ideation, Creation, Operation. Also von der, von der Ideenfindung über die Implementierung bis zum Betrieb, wenn man so will, eigentlich für das Outcome verantwortlich ist. Und da glaube ich müssen wir noch, äh, hinkommen, oder glaube ich daran, dass das sinnvoll ist so ein Team, auch eine Organisationsstruktur aufzubauen. Geht aber natürlich nur mit Mitarbeiter mit Teammitglieder, die auch in dieser Arbeit, in dieser, dieser, ähm, in dieser Art arbeiten wollen. Es ist natürlich inkompatibel, wenn ich wen habe der, ahm, auf Aufgaben wartet und die zugewiesen bekommt. Das ist eher der, naja, das das das leere Blatt Papier das man selber gestalten kann. Das ist halt nicht jedermanns Sache. Ich habe aber die Wahrnehmung, dass wir in unserem Bereich eine Kultur eine Struktur und eine, Leute gefunden haben die eigentlich in so einer Umgebung arbeiten wollen. Wo nicht jetzt in der Früh Befehlsausgabe. Heute ist das zu machen und am Abend sagst du ob du fertig geworden bist. Da ist das Ziel da ist quasi der links und rechts die Boundaries, weil das sind Strategische Implikationen oder finanzielle Implikationen, aber wie ihr zum Ergebnis kommt wird nicht vorgegeben, sondern soll sich das Team eigentlich selbst erarbeiten, selbst planen, selbst dafür verantwortlich sein. Darum ist diese Selbststeuerung im, wenn man so will, im oberen Drittel von der Priorität her, oder von der Wichtigkeit der Einflussfaktoren bei mir angesiedelt. #12:42

I: Ok. #12:43

B: Gut. #12:44

I: Passt. Dann starten wir mal. Ahm, wie schätzen Sie den Einfluss von sozialen Faktoren auf die Produktivität eines Softwareentwicklungsteams ein? Also jetzt zusammengefasst nochmal, ahm, Wie schätzt du die Faktoren, die was wir besprochen haben, generell auf die Produktivität ein? Oder was für einen Einfluss, dass die haben. #13:11

B: Ich glaube, dass sie einen sehr großen Einfluss hat, weil die Softwareentwicklung, ah, ist ist für mich so eine Mischform aus einer deterministischen Ingenieursdisziplin. Planen, Struktur ist, der eine Part und der andere Part ist für mich sehr viel Wissensarbeit, Austausch, Kollaboration, durchaus Kreativität, die einfach auch von anderen Gehirnregionen stimuliert wird oder andere Gehirnregionen braucht. Das andere ist das ganz klar deterministische Strukturierte, das andere ist der kreative Zusammenarbeitsprozess. Und High-Performance-Teams, nennen wir sie mal so ist zwar ein blödes Wort, aber einfach nur um ein Schlagwort zu haben, funktionieren, glaube ich, aufgrund der, sehr vieler sozialer Faktoren gut. Nicht weil das jetzt überall, es gibt so diesen Begriff der 10X-Developer, das ist auf Twitter so furchtbar. Quasi ein Entwickler oder eine Person die Zehn Mal so gut ist, wie alle anderen und alle Probleme löst. Die gibt es in Wirklichkeit gar nicht. Weil das wären dann immer so diese Egomane, die alles selbst machen und viel besser sind. Ahm, ich glaube diese verschiedenen Sichtweisen, verschiedenen soziale Herkunft, verzieh. . . ah, verschiedene Erfahrungen, verschiedene kreative Ansätze machen das Team an sich aus. Darum ist, wie empathisch die Teammitglieder sind, wie sie miteinander kommunizieren können, wie selbstständig sie Aufgaben organisieren können, durchaus mit welcher Begeisterung und Leidenschaft, weil das was ich gerne mache, das mache ich gut, sie dabei sind hat einen immensen Einfluss auf die Produktivität. Neben dem natürlich dem Handwerklichen. Ich muss gewisse Sachen können, trainieren, mich weiterbilden, um effektiv zu sein. Aber ohne diese, i würd einmal sagen sozialen, ahm, Einflussfaktoren, wär ich nur eine Maschine und kann ich nicht die Leistung erbringen und da die Softwareentwicklung Wissensarbeit ist, Kollaboration, Kreativität, ist eben nur dieser maschinelle Anteil zu wenig, sondern viel mehr im Vordergrund, die Kollaboration, die Kooperation, das Miteinander gemeinsam etwas erreichen wollen. Wenn man auf Projekte schaut, die nicht scheitern, wenn man so diese, diese Post-Mortem-Analysen ist immer, ja die Kommunikation hat nicht funktioniert, die Zielrichtung war war eine falsche, der eine hat das verstanden die andere hat das verstanden. Man hat nicht miteinander gearbeitet, sondern gegeneinander gearbeitet, oder hat sich was über den Zaun geworfen, darum ist nichts weiter gegangen. Und darum, wenn, erfolgreiche Projekte zeichnen sich aus, dass die Leute mit einer Freude mit einer Leidenschaft dabei sind, gerne zusammenarbeiten wollen, wirklich Zusammenarbeit im Vordergrund. Und da brauche ich halt Empathie, ah, da brauche ich, ah, die die die passenden Fähigkeiten auch zu kommunizieren, ah, zu transportieren was man macht. Darum glaube ich, dass das ein sehr. Ich kann das jetzt nicht genau gewichten, aber halb-halb ich kann jetzt diese sozialen Faktoren zum Handwerkszeug, dass definitiv dazu gehört, macht, ah, macht die Gesamtproduktivität, wenn man so will aus. #16:33

I: Ja, spannend. Ahm, wie beeinflusst die Emotionale Kompetenz eines Softwareentwicklers das Team? #16:44

B: Ja. In zweierlei Hinsicht. Ich sag mal das negative Beispiel, fangen wir mit dem an, weil das ist kürzer. Wenn

eben die Emotionale Kompetenz nicht vorhanden ist, eher das, die eigene Verwirklichung, das, wenn man so will, das Ego im Vordergrund steht, wirkt das hemmend, wirkt das Innovationsverhindernd, ah, wirkt das aus meiner Sicht demotivierend und produktivitätsverringend. Ich habe solche Beispiele erlebt wo ein Team einfach, wie soll ich sagen, angestanden ist, weil gewisse Sachen immer negiert worden sind. Ah, ja das geht nicht. Das haben wir schon probiert. Nein, das geht nur auf diese eine Art und Weise. Und das viel Positivere, ahm, wenn ich einen Raum schaffe, wo die Leute miteinander arbeiten können und wollen. Wo sie auf Vorschläge der einzelnen Teammitglieder auch, ah, die die annehmen, positiv reflektieren und nicht immer gleich alles ablehnen, ahm, wird eine Umgebung geschaffen, wo die Teammitglieder gerne, meiner Meinung nach gerne, miteinander arbeiten wollen und somit hat die emotionale Reife oder Kompetenz einen direkten Einfluss, um auf die Vorgängerfrage zu reflektieren, auf die Produktivität oder auf das Teamgefüge ans sich, würde ich sagen. #18:16

I: Und, ähm, wie können Sie die Motivation und den Stress von Softwareentwickler positiv beeinflussen, oder glaubst du, dass das möglich ist als Führungskraft? #18:29

B: Naja, der Stress ist ja grundsätzlich, kann durchaus stimulierend sein, in dem man, in dem man kurzfristig einen Impuls setzt, also Dauerbelastung ist da, da, da, da, da ist der Verschleiß da. Definitiv nicht. Aber durchaus den Stress positiv verpacken, für mich als wichtiger Punkt, wenn man ein gemeinsames Ziel kommunizieren kann. Wir, wir, wir machen, oder wir benötigen diesen Stress jetzt aus dem und dem Grund. Quasi diesen Purpose, warum machen wir das, zu kommunizieren und zu vermitteln. Nur zu sagen, ja das muss jetzt fertig sein, weil irgendwer hat ein Datum festgesetzt, das ist glaube ich jetzt nicht so ein Motivator, wie wenn man das damit verbinden kann, dass ich den Kunden, dass ich irgendeinem anderen Menschen mit dem, mit meiner Leistung, die ich mache unterstütze oder irgendetwas ermögliche. Also das glaube ich kann schon durchaus kurzfristig, ahm, kann ein, kann Stress durchaus förderlich sein. Ahm, und die Motivation zu stimulieren, erklären warum machen wir den den Purpose und auch nicht sagen, ja ihr macht das, ah, und sage ich mal, äh, so das Schlagwort, Lead by Example, das muss dann schon in beide Richtungen gehen. Nicht ja ihr macht das eh, ihr dürft den Stress ausgesetzt sein, aber das betrifft jetzt mich oder andere nicht, sondern dass ist schon mit gutem Vorbild voraus gehen, mitgestalten, beziehungsweise mitarbeiten soweit möglich, ah, oder in dem dem Bereich möglich, ahm und vor allem den Hintergrund erklären, den warum machen wir das, wenn man das dar, darstellt, dann glaube ich schon daran, dass der Stress wenn er im kurzen Zeitpunkt oder kurz, kurzzeitig angewandt wird, wenn man so blöd sagt, durchaus unterstützend sein kann. #20:24

I: Ich schau nur kurz, ob das eh nu aufnimmt. Ja. Nicht dass wir da. Ok. Ahm, und welche Auswirkung hat die Kommunikation auf ein Projekt? #20:35

B: Positiv und negativ. Negativ in Form von Nicht-Kommunikation, weil, ah, versch..., es ist ja immer, Kommunikation ist ja nie, nie was Exaktes. Es wird immer vom, vom Aufnehmer irgendetwas interpretiert. Je klarer die Kommunikation ist, desto wahrscheinlicher ist, dass der was die Komm..., dass die die andere Stelle der Kommunikation dasselbe Bild hat. Off ist, wenn ich nicht klar bin in der Kommunikation meint, die eine Person A und die andere Person versteht B und man man galoppiert in völlig andere Richtungen. Also die Kommunikation auf der einen Seite muss klar sein, um eben dieses dieses gleiche Bild, ah, darzustellen, muss, Kommunikation ist ja nicht nur immer die aktive, sondern auch die passive Kommunikation. Es muss von allen Seiten immer diese Bereitschaft zu sein nicht auf senden, ah, nicht nur zu senden, sondern auch zu empfangen. Also dieses aktive Zuhören auch eine wichtige Rolle. Und wenn das ausbleibt, die Kommunikation, dann tappen die Leute im Dunkeln, machen sich ihre eigene Landkarte, wenn man so will, und sind unter Umständen in völlig anderen Richtungen unterwegs. Was wiederum zu sehr direkt zusammenhängt mit Projekterfolgen oder Nichterfolgen. Gute Projekte oder erfolgreiche Projekte und Hilfsmittel, um das zu erreichen, Scrum oder agile Methoden, sind ja nichts anderes, sind ja nicht die, die Lösung für alle Themen. Sondern versuchen genau an der Kommunikations- und Transparenz-, ah, Transparenzbereich zu arbeiten, um hier die Kommunikation zu unterstützen. Ahm, ist jetzt noch nicht automatisch das Erfolgsrezept, dass alles funktioniert, aber man hat halt identifiziert, wenn Kommunikation nicht stattfindet oder, oder zu unklar ist, oder zu gering ist, dass sich jeder sein, sein Weltbild und Führungszeichen zusammenbaut. Das das das nicht immer dasselbe sein, ah, nicht selber, nicht dasselbe ist und verschiedene Sachen interpretiert werden. Darum klare Kommunikation, aktives Zuhören auch von allen Teilnehmern, ahm, ist ist ein extrem wichtiger Bestandteil, um erfolgreiche Projekte überhaupt realisieren zu können. Und wenn das eben ausbleibt ist eher ein Beitrag, dass dass Initiativen, Projekte nicht erfolgreich werden. #22:55

I: Und wie glaubst du schafft man klare Kommunikation? Woher weiß man, dass die Kommunikation klar ist? #23:01

B: Schwierig, ehrlicherweise. Ahm, ich glaube schon auch, dass das trainiert werden muss. Ahm, wie, wie drücke ich mich klar aus. Wie, weil man muss ja verschiedene Teilnehmer auch, am am verschiedenen Wis-

sensstand abholen. Wenn ich ein Projekt habe und ich war in der ganzen Vorbereitungsphase immer involviert und habe ein Team, dass sich jetzt neu um das Projekt kümmert, ahm, habe ich natürlich einen Informationsvorsprung. Und da ist die Frage wie transportiere ich diesen Informationsvorsprung. Was extrem schwierig ist. Da würde ich jetzt nicht sagen es gibt diese eine Methode oder diesen einen Weg. Das ist durchaus in gewisser Weise Erfahrung wie es wie kommuniziere ich es, beziehungsweise durchaus auch dieses aktive Zuhören, dass man halt auch in der Kommunikation versucht das gegenüber so in die Kommunikation einzubauen, ahm, dass man das, die Information versucht durch den durch die Empfangene Person wieder zu spiegeln. So, wie hast du das jetzt verstanden und dort in so einen Dialog zu gehen, dass man auf diesen gemeinsamen Nenner kommt. Das ist aber auch nur so mein eigen, mein Versuch. Ich weiß nicht ob es da einen einen eine exaktere Möglichkeit dazu gibt. #24:24

I: Ja, Feedback schleifen nennt man das dann. Dass man sicher immer Feedback holt auf das was man gesagt hat. #24:29

B: Ja, anders formuliert. Aber ich habe das so gemeint, wie hast du das verstanden oder formuliere es. Wie ist das jetzt bei dir angekommen. Und durch dieses wieder widerspiegeln, ah, versucht man, ja ich habe A gemeint aber in Wirklichkeit wars B und dann einigt man sich halt auf was, oder versucht sich auf das, auf dieses Koordinatensystem zu einigen. #24:48

I: Ok, mhh, ok. Wie schaut Ihrer Meinung nach ein Erfolgreiches Konfliktmanagement in der Software oder in einem Softwareentwicklungsteam aus? #25:00

B: Also, blöde Antwort, aber da gibt es aus meiner Sicht kein generalistisches Modell, weil es kommt auf den den jeweiligen Konflikt darauf an. Wenn es ein ich sag mal ein Ressourcenkonflikt ist, das ist wieder eine relativ einfache Sache. Da kann man rein durch, theoretisch Priorisierung oder Aufzeigen. Sequenzielles abarbeiten dann von Themen kann man diesen Konflikt lösen. Wenn es ein ein Konflikt im Team ist, wo Teammitglieder andere Sichtweisen haben wie der Rest des Teams, dann kommt es sehr auf das Individuum darauf an. Da kann ich nicht sagen mache das, also so ein so eine Checkliste, mache ABC dann ist der ist der Konflikt gelöst, sondern es kommt auf den Kontext, es kommt auf die auf die Konfliktbeteiligten darauf an. Ahm, wiederum diese Einflussfaktoren die wir vorher genannt haben. Wenn man, wenn man eine ein reifes Team hat mit einer etablierten Kultur, wo mit Konflikten durchaus aktiv umgegangen wird. Wo die nicht so sehr als Risiko, sondern durchaus auch als Chance zu lernen wahrgenommen werden. Wo die Leute empathisch sind, sind sehr viele Parameter, dass die Lösung leichter fällt. Ah, wobei ich trotzdem kein Patentrezept habe, aber wenn diese Einflussfaktoren da sind glaube ich daran, beziehungsweise zeigt die Erfahrung, dass die die im Team vorhandenen internen Konfliktlösungskräfte oft ausreichen, ohne dass man da jetzt als Führungskraft irgendwie eingreifen muss. Ahm, das ist eigentlich, also der beste Fall ist, wenn man als Führungskraft, meiner Meinung nach, eher Impulse oder verschiedene Sichtweisen ins Team rein bringen kann und das Team aus sich aus, das wär die ideal Situation, den Konflikt lösen kann und daraus lernen kann, um für den nächsten Konflikt gewappnet oder das erst gar nicht aufkommen zu lassen. Der schwierigste Fall ist, wenn das Team es selbst nicht schafft oder irgendein anderes Team beteiligt ist, wo wieder Hierarchien dazwischenkommen, wo es irgendwann diese Eskalationsspirale ist. Da kommt es wirklich auf den konkreten Fall auf die handelnden Personen darauf an, ahm, aber wenn es im Team gelöst ist hilft einfach, wenn eine Kultur vorhanden ist, wenn die irgendwie Teilnehmer empathisch sind, wenn es ein etabliertes Team ist, das nicht der erste Konflikt war, sondern den das halt eine ähnliche Situation schonmal gehabt hat. #27:31

I: Ok. Ahm, welche Erfolgsfaktoren würden Sie für ein, eine gute Teamzusammenarbeit sehen? Und aus welchen Persönlichkeitstypen besteht so ein optimales Team? Also, was für Faktoren braucht ein Team? #27:52

B: Ich glaube es spiegeln sich sehr viele Sachen wieder, die vorher in den Einflussfaktoren schon, ahm, schon angeführt worden sind. Die Kultur, die verschiedenen Sichtweisen und das Zulassen der verschiedenen Sichtweisen. Was gleichzusetzen ist mit Empathie der Teammitglieder, ah, dass man sich das nicht so wichtig oder auch unbedingt immer in den Vordergrund drängen will. Dass man eigentlich das Team in den Vordergrund stellt. Nicht dass man die Individuen völlig, völlig niederbügelt und nur mehr im Sinne vom Kollektiv unterwegs ist, aber dass man das Team in den Vordergrund stellt und als Team gewinnen will. Das glaube ich ist grundsätzlich, ahm, wichtig um ein gutes Team zu haben. Ich glaube aber auch nicht, dass es das Ideale Team gibt, weil jedes Team ist immer speziell in der Zusammensetzung der Teammitglieder, ist auf seine Art und Weise das Ideale Team für die jeweilige Situation oder für die jeweilige Aufgabengebiete oder eben für die Kombination der Mitarbeiter. Ich würde nicht sagen, dass ist so das Rolemodel und du musst Schulung A machen und du muss so sein wie wie diese Person und ich ich gebe dich mit den anderen Personen zusammen und habe das, ah die, ah quasi die, alle Bestandteile, dass ich sicher bin jetzt als Führungskraft, dass das erfolgreich wird. Das glaube ich nicht. Ich glaube, dass das Wollen, die Kultur, die Empathie, das das, die durchaus Leistungs.. Leistungsbereitschaft ganz klar und auch das Handwerkszeug, das zu machen, notwendig sind, aber aber

so das das allgemeine Rezept, um jedes Team erfolgreich zu oder gleich exakt gleich erfolgreich zu machen glaube ich gibt es nicht. #29:43

I: Ahm, welche Teamentwicklungsphasen sehen Sie als eher kritisch und wie können Sie diese als Führungskraft in eine positive Richtung lenken? #29:55

B: Kritisch ist sicher das, das völlig neu zusammenstellen des Teams. Ahm, bei mir plakativ, oder nicht plakativ, aber Beispiel vor zwei Jahren haben wir das Office in Wien völlig neu gegründet. Aus dem Boden gestampft, wenn man so will. Und haben neue Leute auf diese Positionen gebracht. Die haben sich vorher nicht gekannt, haben ein Team gebildet und gesagt hier habt ihr jetzt diese Aufgabe, macht das. Das ist sicher eine kritische Phase, weil sich die einzelnen Individuen nicht kennen, nicht wissen wie sie zusammenpassen. Da ist, ah, durchaus mein als Führungskraft, mein Beitrag versuchen, wieder mit meinem Wertesystem auch passend, die richtigen Leute auszuwählen, die tendenziell zusammenarbeiten können. Da gibt es aus meiner Sicht nicht wirklich, oder ich kann wieder reflektieren, da habe ich nicht jetzt eine Checkliste verwendet, sondern da war meine Checkliste so blöd wie es klingt der Bauch. Das Bauchgefühl, diese Person ist, hat diese charakterlichen Eigenschaften, bringt diese Erfahrung mit. Ich glaube daran, dass diese Person mit dem anderen mit der anderen Person gut zusammenarbeiten kann. Das ist rein der Beitrag jetzt einmal in der Auswahl. Und dann natürlich in, in dem, in dem, in den ersten Gehversuchen des Teams, das Team zu unterstützen. Einmal durch Feedback zu unterstützen. Durchaus am Anfang noch ein wenig, vielleicht intensiver zu leiten. Ich kann nicht ein völlig neues Team zusammenstellen und sagen as you wish, also wie ihr wollt und macht das, sondern da müssen vielleicht die Leitplanken ein wenig enger sein, oder muss noch mehr Interaktion auch von der Führungskraft. Oder ist mehr Interaktion von der Führungskraft notwendig mit Präsenzeigen, mit Feedback geben, mit durchaus Impulse setzten und je reifer, etablierter das Team ist desto mehr kann ich mich als Führungskraft da auch aus diesem, wenn man so will, Tagesgeschäft ein wenig heraus ziehen, weil das Team dann halt einen gewissen Reifeprozess durchlaufen hat. Aber das ist glaube ich am Anfang extrem wichtig und hat bei unserem Beispiel in Wien dazu geführt, dass das Ganze ein Erfolg, jetzt aus meiner Sicht, geworden ist. #32:16

I: Ok, ahm. Wie würden Sie eine gute Teamkultur beschreiben? #32:21

B: Eine gute Teamkultur ist für mich das Thema, eine Leidenschaft für das Thema definitiv mitbringen. Ahm, diese ständige Weiterentwicklung, also nicht stehen bleiben, ah, wollen, sondern, das klingt jetzt so hochtrabend, nach Exzellenz strebend, also ich will mich eigentlich kontinuierlich verbessern, ich will das was ich mache besser machen, ich will, ich will neue Teammitglieder, die dazu kommen einfach vom meinem Wissen teilhaben lassen, also diese Lernkultur. Auf der einen Seite der Teammitglieder selbst sich weiter zu entwickeln, aber auch das Gelernte im Team zu verteilen. Also eben dieses, diese ständigen Verbesserungsprozesse im Team zu haben. Ahm, definitiv sich selbst nicht so in den Vordergrund zu stellen, sondern richtig das Team, das gemeinsame in den Vordergrund, ah, bringen, nicht das Individuum. Andere Meinungen gelten lassen, beziehungsweise auch auch den Mut zur Klarheit beziehungsweise auch auch Nein zu sagen. Nicht immer, das ist ja oft so und das das wirkt ja auch oft so Stress verstärkend, ahm, wenn du ein Team hast und das sagt nie Nein, ja (nona) wird das immer mit mehr Aufgaben bedacht, weil es funktioniert ja eh. Wenn nie dieses Feedback oder das Stoppsignal einmal kommt, ahm, wird einfach immer immer zusätzlicher Workload darauf gegeben. Das braucht aber eine gewisse Kultur, Reife auch, nicht nur kategorisch Nein zu sagen, sondern auch begründet Nein zu sagen. Also wiederum diese Klarheit in der verbalen Kommunikation. Warum ist das so. Warum geht das jetzt nicht mehr. Und das brauch auch eine gewisse Reife und gehört für mich auch zur Kultur. Also wenn ich das nochmal zusammenfasse, diese Leistungsbereitschaft, Leidenschaft für das Thema. Diese Lernbereitschaft der ständigen Verbesserung und diese Reife im Sinne von Klarheit in der Kommunikation, auch mal Nein zu sagen, macht macht eine eine gute Teamkultur aus. Ah, und und Wissenstransfer geht für mich einher, auch das Onboarding von neuen neuen Teammitgliedern einfach in dieser Struktur zu ermöglichen, weil das gehört für mich dazu zum Wissensaustausch zum ständigen verbessern. Unterstützen nicht, nicht wir sitzen alle zufällig im gleichen Raum, sondern wir agieren wirklich als Team. #35:04

I: Ahm, in welcher Hinsicht können sich kulturelle Differenzen positiv auf das Team auswirken? Und was muss eine Führungskraft in Betracht auf kulturelle Differenzen betrachten? #35:19

B: Kulturelle jetzt im in dem Sinne von von von der Herkunft und von der Erfahrung der Teammitglieder oder auf was bezogen jetzt? #35:30

I: Ja, vor allem auf das, ahm, eben wenn du von woanders bist hast du ja, wie zum Beispiel bei uns jetzt die Rumänien, Rumänen haben einfach teilweise andere Zugänge zu Sachen, weil sie es einfach anders von der Kultur uns so mitbekommen und gelernt bekommen haben. #35:45

B: Ok, ok. Und nochmal lästig sein. Nochmal die Frage. #35:51

I: Ah, in welcher Hinsicht können sich kulturelle Differenzen positiv auf das Team auswirken? Und vor allem,

was muss eine Führungskraft in Betracht auf die kulturellen Differenzen beachten oder wie kann sie das positiv lenken? #36:06

B: Positiv kann definit sein, dass mit verschiedenen kulturellen Hintergründen andere Sichtweisen eingebracht werden, die die dem Teamerfolg oder dem Erfolg des Produktes durchaus unterstützen kann, weil auch unsere wenn ich das jetzt von PALFINGER sehe, unsere Kunden ja aus den verschiedensten Bereichen kommen. Darum ist es immer hilfreich auch verschiedene Blickwinkel, ah, einzubringen, verschiedene Erfahrungen einzubringen. Das kann durchaus auch in der Konfliktlösung unterstützend sein. Kann gewisse Sachen auch verkomplizieren, aber kann durchaus unterstützend sein. Ich glaube als Führungskraft ist es die Aufgabe vor, zuvor einmal grundsätzlich die Teammitglieder abzuholen, dass es, dass, dass verschiedene kulturelle Hintergründe vorhanden sind, dass da jetzt keine keine irgendwelche, wie soll ich sagen, keine keine keine Kultur den Vorrang hat, wenn man so will. Das eine ist Richtig und das andere ist Falsch. Also diese interkulturelle Sensibilität, wenn man so will, durchaus auch schärfen bei den Teammitgliedern. Das jetzt nicht, weil ich bin jetzt das Teammitglied aus Österreich, darum habe ich per se recht, gegenüber einem anderen Teammitglied, weil der einfach andere Sichtweisen hat. Ahm, und wiederum in der, als Führungskraft in der Kommunikation in der Klarheit versuchen auf diese verschiedenen kulturellen Hintergründe einzugehen, so so ich das als Führungskraft überhaupt überhaupt leisten leisten kann, weil gewisse Feinheiten der der kulturelle Bewertung, nenne wir es mal so, kann man effektiv nur machen wenn man auch einmal mit der Kultur mehr vertraut ist. Jetzt bei unserem Beispiel wir haben ja jetzt das Team in in Rumänien, ah, aufgebaut, glaube ich funktioniert noch einfacher, weil das im Mitteleuropäisch geprägt ist. Ich glaube wir würden und wesentlich schwerer tun, wäre das jetzt ein Team in Indien oder China. Ich glaube ohne spezifische kulturelle Trainings und Schulungen dazu der Teammitglieder und der Führungskräfte, wäre so ein unterfangen gar nicht möglich. Im europäischen, mitteleuropäischen Umfeld glaube ich tun wir uns noch einfacher, wiederum aber was wir definitiv darauf hinweisen muss und auch einfordern muss und auch schauen, dass das nach wie vor so bleibt, diese Offenheit in der Kommunikation. Diese, diese gleichberechtigte Umgang miteinander, dass nicht irgendwie so ja, wir sind die, weil wir aus dem Kulturkreis sind, darum haben wir Priorität über andere die aus einem anderen Kulturkreis sind. Das ist ganz klar die Aufgabe der Führungskraft auch zu schauen und diese Gleichheit sicher zu stellen. Würde ich mal sagen. #39:01

I: Ok, ahm, welche Vorteile sehen Sie in selbstgesteuerten Teams? #39:09

B: In selbstgesteuerten Teams sehe ich einen Vorteil aus der, da schließt sich wieder ein Kreislauf Vorgängerfragen, in der Produktivität der Teams. Ahm, ich glaube die selbstgesteuerten Teams zeichnen sich durch eine höhere Produktivität aus, weil sie, wenn man das weiterspinnt, ich kann selber gestalten, ich bin selbst für die Themen verantwortlich, ich hab nicht so ein, eine Befehlsausgabe. Also es ist ein eine eine gewisse eine größere Freiheit, wo ich mich bewegen kann. Und wieder das Sprichwort, was ich gerne tue mache ich gut, darum glaube ich daran, dass diese größere Freiheit positiv zur Produktivität beiträgt, wenn, wichtiger Punkt, wenn die Rahmenbedingungen dazu passen. Selbstgesteuerte Teams können nicht sein, dass einfach die Rahmenbedingungen nicht gegeben ist und einfach keine Planung erfolgt und ohne Vorgaben etc., ohne diesen Nordstern, diese Zielrichtung, macht einfach irgendwas, sondern es muss die klare, die Richtung muss vorgegeben sein. Es muss auch definiert sein was das Team definiert, also was im Team enthalten ist, was außerhalb des Teams ist, also diese diese Leitplanken müssen klar sein, um diese Selbststeuerung zu haben, es müssen auch die Fertigkeiten und die Fähigkeiten im Team vorhanden sein, um diese Selbststeuerung überhaupt zu ermöglichen. Dann wenn das vorhanden ist dann glaube ich an einen positiven Effekt, weil das Team mehr Freiheit hat, beziehungsweise das Ergebnis direkt selbst beeinflussen kann. Nicht nur Befehlsempfänger ist, wenn man so will. #40:54

I: Mhm, also welche Nachteile konkret würdest du sagen bringt die Selbststeuerung mit sich? #41:02

B: Ahm, für mich als Führungskraft teilweise Herausforderung in der Selbststeuerung, dass ich (ent. . .), in gewisser Weise entkoppelt bin, weil das Team ja für sich alleine arbeitet, da ist manchmal als Führungskraft durchaus die Sinnkrise, die Sinn frage, ja für was bin ich eigentlich noch da. Auf der positiven Seite, genau die aus meiner Sicht soll ja die Führungskraft erreichen, dass ich eigentlich ein Teamsetup habe, wo das Team funktioniert ohne, dass jetzt die Führungskraft jedes Mal irgendein Schrauberl drehen muss oder sonst irgendwie Einfluss haben muss. Also, das ist definitiv eigentlich Positiv, aber ist für eine Führungskraft durchaus manchmal stellt sich ein wenig die Sinnkrise, wofür bin ich denn da, weil das läuft ja eh ohne mich. #41:48

I: Und wo, was für Limits siehst du dann in der Selbststeuerung? #41:53

B: Limit, ja. Ich weiß nicht, ob ich quantifizieren kann, aber gewisse, gewisse Themen. Wir können, wir haben ja immer nur die Ableitung, also ich kann ja auch nicht völlig frei steuern, sondern ich bin ja auch über die durchaus Organisation und Strukturen und Ebenen, die wir haben. Wir sind ja auch nicht im luftleeren Raum. Wir bewegen uns in eine Richtung, wo wo sich ja die ganze Firma in eine Richtung bewegt, aufgrund der

Unternehmensstrategie und der Vorgabe und die Entwicklung in den nächsten Jahren. Macht ja eigentlich jeder so, jeder Bereich basierend auf der Unternehmensstrategie, auf den Vorgaben vom Vorstand, Stakeholdern etc. dort jeder Bereich quasi seine, seine Schrittweise Verfeinerung oder oder oder oder Detailplanung, ah, aufbauen. Darum das Limit ist sicher innerhalb der Grenzen der Unternehmensstrategie, der Strategie des Bereichs in dem wir uns befinden und gewisse finanziellen Rahmenbedingungen. Weil das selbstorganisierte Team könnte ja auch so sein, oder selbst verwaltete Team, ja ich bin selber für die Ressourcen verantwortlich. Jetzt rekrutiere ich einfach fünf Leute dazu, weil ich dann glaube, dass wir dann schneller sind. Ja, es gibt aber auch finanzielle, organisatorische Rahmenbedingungen, die halt einfach, das ist für mich die Leitplanken, die vorgegeben sind, innerhalb sich die als Team bewegen kann, aber nicht jetzt völlig frei gestalten kann. #43:26

I: Ok, ahm, wie wichtig sind für Sie face-to-face Meetings? Und wo sind sie verpflichtend, wo kann man eher darauf verzichten? #43:39

B: Ich glaube, dass sie extrem wichtig sind die face-to-face Meeting. Wie wohl ich als strikter, oder strikter, ah, sehr starker Verfechter bin, dass, ich glaube, dass unsere Tätigkeit, die wir machen grundsätzlich an jedem Platz der Welt, ich gehe sogar so weit, gemacht werden können. Also grundsätzlich glaube ich an Themen wie Homeoffice, an Remote work, etc., ah, an virtuelle Teams. Was ja unser Beispiel eh zeigt, weil wir an den verschiedensten Standorten ja zusammenarbeiten. Nichts desto trotz, ich glaube an Remote work, ich glaube an Homeoffice, trotzdem braucht es Touchpoints wo ich die face-to-face Meetings brauche. Einfache, eine Firma ist ja mehr als nur die Leute die zufällig zusammenarbeiten, ist ja ein soziales System, wenn man so will, und man merkt es ja definitiv auch bei uns mit den verschiedenen Standorten. (Nona) wird viel auch am Gang beim Kaffee etc. diskutiert und besprochen was durchaus in Abstufungen dann an den anderen Standorten, wie Wien oder Maribor oder sonst fehlt, das einmal grundsätzlich. Ich glaube essentiell ist für Mitarbeiterführungsgespräche, dass man die richtig face-to-face macht, das sind für mich nicht nur das Jährliche Gespräche, weil das ist für mich eher so dass. Wir sind ja in der Retrospektive, das vorhergehende Jahr revue passieren lassen und wenn mal so will Performance review machen. Wobei das sollte nicht einmal im Jahr sein. Ich glaube fest daran, dass periodische Touchpoints, Syncpoint, typischer weise auf monatlicher, ah ah, Basis. Wo man wirklich sich eine Stunde face-to-face zeit nimmt, spricht und vor allem zuhört, was mir extrem schwierig fällt. Ahm, dass die wichtig sind und die auch nicht durch reine Videopräsenztermine, Video-Konferenzen ersetzt werden können, weil einfach die ganze Körperhaltung durchaus auch, ah, ja Informationen gibt. Wie wie wie geht's dem gegenüber. Was reine virtuelle Meetings, unter Anführungszeichen, einfach nicht so wiedergeben können. Wie oft das sein muss, also periodisch definitiv, nicht nur einmal im Jahr. Ahm, aber wie oft das sein muss hängt auch in gewisser Weise in der Art und Weise wie Führungskraft und Mitarbeiter zusammenarbeiten. Das kann durchaus auch verschieden sein, dass die einen sagen, ja ich möchte eigentlich lieber alle zwei Wochen, der andere sagt he Hilfe alle zwei Wochen, was will ich denn da erzählen mir reicht alle, was weiß ich, zwei Monate ein mal. Da muss man durchaus, glaube ich, auf das Individuum auch eingehen. Ahm, aber diese periodischen face-to-face Meetings, um gesamtheitlich nicht nur in einem Projekt, wie wie ist der Fortschritt, sondern einfach wie geht's dem Gegenüber, was wo, so blöd formuliert, wie fühlt sich, ah, das Teammitglieder, ah, gibt's irgendwelche anderen Einflussfaktoren die sich auf auf das das Teamgefüge, Teamkultur auswirkt, um das zu erfahren kann man nicht in einem E-Mail, in einer Video-Konferenz, etc. erreichen. Das braucht man, brauch man die, das das das face-to-face Meeting nicht virtuell sondern wirklich in der physikalischen Welt, muss nicht im Besprechungsraum kann auch ein gemeinsamer Spaziergang ums Haus sein, aber es ist wichtig sich hier wirklich zu treffen und Zeit zu nehmen. #47:22

I: Mhm, ahm, und welche Maßnahmen glaubst du kann man als Führungskraft treffen, damit virtuelle Teams gleich produktiv sind, wie lokale Teams? #47:36

B: Das ist immer schwierig zu sagen gleich produktiv, weil was ist produktiv. Ich glaube produktiv ist jetzt nicht, ein, so ein, so eine einfache Kenngröße, dass man sagt Team A hat Velocity das und Team B hat Velocity das. Sondern jetzt ist Team B besser. Ich, ich glaube was unterstützen kann, was, ah, dass man Teams an einem Standort als ein Team betrachtet und eine Aufgabe gibt. Ich gebe jetzt ein Beispiel aus unseren Setup, was eh noch nicht optimal ist. Wir haben die Kollegen in Maribor, die als virtuelle Teammember, ah, in verschiedenen Teams zusammenarbeiten. Ahm, zwei Mitglieder im PALDIAG Team, zwei Mitglieder im Web and Mobile Apps Team, ein Teammitglied im Calculation Apps Team. Vielleicht wäre es effizienter auch für das Teamgefüge, wenn man sagt Team Maribor, ihr fünf Mitarbeiter seid ein Team und für ein Produkt verantwortlich. Das könnte unterstützen, so sind fast ein bisschen zerfleddert, was die Themen jetzt in Maribor betrifft. Ahm, unterstützen kann man sie, glaube ich auch fest daran, dass man die die virtuellen Teams auch versucht einzubinden in die in die Kommunikation die stattfinden. Heißt als Führungskraft auch vor Ort, ah, Präsenz zeigen, auch die entfernten, unter Anführungszeichen, Standorte zu besuchen, auch zu versuchen diese Kaffeeformationen, unter Anführungszeichen, auch weiter zu transportieren, wo virtuelle Teams von diesen Diskussionen ja manch-

mal oft abgeschnitten sind. Also versuchen die in diesem, dieses soziale System intensiver noch einzubinden. Aber sonst, vorher wegen der Auswahl schon der Teammitglieder darauf achten oder versuchen darauf zu achten, dass vorher diese Erfolgsfaktoren oder oder Einflussfaktoren, die ich auch gewichtet habe, dass sich die in der in den Teammitgliedern widerspiegeln, glaube ich das Hilft oder unterstützt. #49:57

I: Ok, dann sind wir eh mit den Fragen durch. Dann würde ich das nochmal kurz zusammenfassen. Also, es war eh durchwegs eher positiv. Also, dass viele also, wenn man es richtig angeht und schaut, dass die Faktoren, sozialen Faktoren positiv beeinflusst sind, dass das auch sehr wichtig ist für das Team und das Team halt positiv beeinflussen kann. Vor allem halt auch Kommunikation Kultur sehr wichtig. Dann kann auch eben Selbststeuerung von Teams durchgeführt werden und ja, dass man das nicht vernachlässigen sollte auch in der Softwarebranche. #50:31

B: Nein definitiv nicht. Ich glaube was vernachlässigt wird, weil ich bin ja sehr treuer Twitter Follower. Ahm, da sind ja viele auch aus dem, aus dem oder da gibt's so Schlagworte wie, dass die die die Kultur in der IT in der Softwareentwicklung im Allgemeinen eher toxisch ist. Ah, toxisch besonders gegenüber Frauen, dass Frauen doppelt und dreifach schwer haben irgendwie da sich zu beweisen. Ich glaube, dass sollten wir uns vielleicht jetzt bei PALFINGER, jetzt wir besonders als als negatives Beispiel, dass man so nicht agieren sondern dass wir ganz im Gegenteil schauen, dass wir Leute haben die gerne miteinander arbeiten wollen, die das das Individuum, das gegenüber schätzen, ahm, Feedback zulassen, immer bereit sind wurst, unabhängig von Herkunft, Alter, Geschlecht, etc. Faktoren vom Gegenüber, den als Mensch, als Person zu schätzen, zu lernen davon. Ich glaube, wenn wir so eine Umgebung geschaffen haben, dann ist ist das sind die technischen Fertigkeiten wichtig und auch Voraussetzungen, dass es funktioniert. Aber wesentlich leichter, ah ah, erlernbar, oder ausbildbar, wie wenn diese diese kulturellen Faktoren, wie ich als Team agiere, wie offen ich gegenüber anderen bin. Wenn das nicht vorhanden ist, dann kann ich noch so gut technisch sein, dann wird das Team nicht funktionieren. #52:03

I: Sehr gut, danke noch für den Schluss und nochmal Danke für diene Zeit. 52:09

B: Gerne. #52:11

A.3. Experteninterview 3: Gerd Klima

Funktion: Abteilungsleiter \Release Train Engineer

Unternehmen: eurofunk KAPPACHER GmbH

Branche: IT-Dienstleistung

Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen: 500

Größe der Teams: 5-9 Personen

Land: Österreich

Datum des Interviews: 17.01.2020

Ort: eurofunk KAPPACHER GmbH - St. Johann im Pongau

Transkript Zeitraum: 00:00 - 1:33:26

Einflussfaktoren	Bewertung
Emotionale Kompetenz	8
Motivation	6
Stress	9
Verbale Kommunikation	10
Nonverbale Kommunikation	9
Konfliktmanagement	8
Teammitglieder	10
Teamentwicklungsphasen	7
Teamkultur	9
Selbststeuerung von Teams	10
Interkulturalität von Teams	7

Interviewer (I): Theresa Binder

Befragter (B): Gerd Klima

I: Ok, ahm, kurz so Eckdaten. Ich soll Sie glaube ich eher anonym halten? Hat der Oliver gesagt. #00:07

B: Also, anonym nicht unbedingt. Was ich mit dem Oliver besprochen haben, ah, ist. Also, wenn irgendwo dann stehen würde, Eurofunk Kappacher etc. dann wäre es was, was ich abklären müsste, weil es dann quasi einen semioffiziellen Charakter kriegt. Ich glaub nicht, das das ein Problem für das Unternehmen wäre, aber dann müsste ich mir einfach nur ein OK holen. Also ich hab jetzt kein Problem, wenn mein Name dort steht, oder wenn halt irgendwo nur steht wo ich arbeite derzeit, ist das auch glaube ich kein Problem. Aber, also das einzige wo ich wo ich nachfragen würde, ob es ok wäre, wäre wenn wir irgendwelche Statements haben, wo so herauskommen könnte, dass es die Meinung der Firma Eurofunk wäre, dass XY. Aber ich glaube auch nicht, dass wir sowas haben werden. In diesem Interview.# 00:47

I: Also ich schätze mal auch. Es geht wirklich eher, also in dem Interview geht es eher, sag ich mal, um Führungsthemen und eher eben um die sozialen Faktoren, würde ich da aufgreifen, weil das finde ich, gerade in der Softwareentwicklung auch ein ganz spannendes Thema, was zwar glaube ich immer mehr kommt. Auch bei uns jetzt in Österreich, aber trotzdem vielfach noch vernachlässigt oder bisschen unterschätzt ist. #01:08

B: Ganz bestimmt. #01:09

I: Haha, ähm, gut. Ja die Frage ist welche Fakten und ich habe ein paar Infos. Ganz wichtig wäre mir, einfach auch die Funktion jetzt ist. Ich weiß nicht, wie man das. #01:19

B: So, ah, auf der Visitenkarte steht noch Abteilungsleiter. Head of Development Command and Control. Ahm, ich habe zwei defacto Hauptrollen. Zum einen bin ich eben Abteilungsleiter und habe damit auch ein paar externe Mitarbeiter ungefähr 20. Ich glaube es sind derzeit 19 Mitarbeiter. Und die, die zweite große Rolle, die mich beschäftigt ist eben Release Train Engineer für unseren Agile Release Train für eines unserer Produkte. Das sind ungefähr 40 Leute die da Mitarbeiten. Ja das sind die zwei Rollen. #01:55

I: Ich hoffe ich schreibe nichts falsch. #01:59

B: Ja, der Release Train Engineer ist ebenso eine Funktion die aus dem SAFe Framework kommt. Wir arbeiten in den Teams. Also SAFe ist ein Skalierungs-Framework für Scrum, weil ja Scrum nur beschreibt ein Team. Und wir haben, aber mehrere Teams, um halt ein größeres Produkt zu bauen. Darum verwenden wir eben SAFe als konkretes Skalierungs-Framework dafür. Das baut im Prinzip den ganzen Überbau, wie die Teams dann untereinander kommunizieren und auch mit übergeordneten Ebenen kommunizieren. Beziehungsweise mit dem Rest vom Unternehmen. #02:28

I: Mhm, das hört sich spannend an. Ahm, gut ja und die Branche. Wo ordnet man Kappacher als Branche ein? #02:38

B: Ahh, entweder sehr allgemein unter IT-Dienstleistung, oder unter Sicherheitsdienstleistung Öffentlicher Bereich. Wo wir genau reinfallen, bin ich mir jetzt nicht so so sicher, muss ich dazu sagen. Müsste ich nachschauen. #02:55

I: Können wir sonst auch noch. #02:57

B: Das kann ich, aber sonst noch eruieren. #02:58

I: Ja. Das ist jetzt da... Bis dass das fertig ist jetzt dann, die Masterarbeit, dauert es eh noch ein bisschen. Ahm, die Größe des Unternehmens, ich habe es jetzt eigentlich so gehandhabt, bei dem letzten Interview, dass wir einfach die Mitarbeiter, dass man so die Größe... #03:15

B: Mhm, 500. #03:16

I: Ok. Dass man das dann einfach. #03:24

B: Ich glaube 521 derzeit, aber dass 500 glaub ich reicht als Größenordnung. #03:27

I: Ok. Und ja die Größe der Teams, die du dann leitest? #03:33

B: Also wir haben. Das kleinste ist bei uns das System-Team, das sind fünf Personen mit Scrum-Master noch dazu, also 6. Je nachdem, wie man es rechnen will. #03:41

I: Mhm. #03:42

B: Und das Größte sind, mit Scrum-Master, 9. #03:49

I: Ok. Und insgesamt, Leute hast du gesagt glaube ich, Release Train.. #03:56

B: Also im dem Release Train sind wir ungefähr 40. Ich glaube 39 oder so, müsste ich dann nochmal nachrechnen. Wir haben drei Feature-Entwicklungsteams. Also die neue Funktionalitäten programmieren. Wir haben ein Maintenance-Team, das sich um die Wartung der Versionen im Feld kümmert und ein System Team, das ist auch so ein SAFe-Begriff, das sich um unsere Infrastruktur kümmert. Also, ganz konkret eher so auf dieser bereits Entwicklungsebene. Also, die kümmern sich zum Beispiel darum dass wir Testsysteme haben, aber zu sagen, dass da jetzt eine VM aufgesetzt werden muss, oder eine Oracle Instanz, das also, dafür haben wir dann wieder normale Fachabteilungen. Aber das sind die, die bei uns im Train, ahm die die Fäden da in der Hand

behalten. Die Übersicht behalten und sich dann auch um Konfiguration kümmern. Die basteln, aber auf der anderen Seite auch an unsere Git-Lab-Pipeline, zum Beispiel. Ah, Verbesserungen, oder wir verwenden Run-OX als Automatisierungstest-Tool. Wenns da allgemeine Dinge gibt, das läuft alles über dieses System-Team. #04:54

I: Ok, also dass das von den Scrum-Teams sozusagen, ferngehalten wird, dass die... #04:57

B: Dass die sich auf die tatsächliche Entwicklung konzentrieren können. #05:00

I: Mhm, ok und Abteilungsleiter waren? #05:04

B: 20 ungefähr, also 19. #05:06

I: Fallen die dann da auch rein? #05:09

B: Ja. #05:10

I: Ok. #05:10

B: Also wird da, ich teile mir derzeit, ah, mit einer Kollegin, einer zweite Abteilungsleiterin, quasi die die Abteilungsleitung. Also ich teil mir nicht die Abteilungsleitung, wir sind zwei Abteilungen, ahm. Und der Train ist ungefähr auf diese zwei Abteilungen aufgeteilt. Wobei es auch noch an unseren Product-Manager gibt, der auch unser Bereichsleiter ist, auch mein Vorgesetzter und das System-Architekt ist zum Beispiel eine Stabstelle beim Product-Manager. Also der fällt jetzt nicht, also die zwei fallen, zum Beispiel, nicht in die zwei Abteilungen, aber ansonsten machen die zwei Abteilungen eigentlich den Train auch aus. #05:37

I: Ok, cool. Aja Land Österreich. Das ist einfach. Ahm, gut zuerst kurz die Forschungsfrage vielleicht. Dass das... #05:49

B: Mhm. #05:50

I: Ahm, wie können Softwareentwicklungsteams ihre Produktivität durch soziale Einflussfaktoren verbessern? Ahm, ja. Das möchte ich eruiieren mit meiner Arbeit und mit meine Interviews vor allem auch. Ahm, ja. Dann glaube ich fangen wird gleich an, dass... Am Anfang würde ich, würde ich dich bitte vielleicht die Faktoren kurz, ahm von der, Zehn ist das höchst wichtigste und Eins ist das wenigste wichtigste. Was du sagst, als Führungskraft. Wie wichtig sind diese Faktoren für dich. In der Betrachtung auf eben Entwickler-Teams. #06:27

B: Also, wo ich auch die ge..., die Wichtigkeit und den Fokus legen würde dort dafür zu sorgen, dass sie da ist. Also jetzt nicht Ist-Stand, wie schaut es aus, sondern wie würde ich es bewerten in der Wichtigkeit. #06:41

B: Das muss ich mir zuerst mal durchlesen, bevor ich dann anfangen zu hoch anzukreuzeln. #06:49

I: Aber, es ist, ahm genau, es ist nicht eine Wertung, dass jeder Faktor nur eine Zahl bekommt, sondern wirklich, du kannst jeden Faktor einzeln von Eins bis Zehn... #07:00

B: Ok. #07:01

I: Nur weil das glaube ich manchmal ein wenig... #07:03

B: Rein Interessehalber, steht ein NPS dahinter, oder wirklich eine normale Streuung? #07:10

I: Was ist ein NPS? #07:11

B: Ein Net-Promoter-Score, wo im Prinzip alles was unter Sechs ist eh egal ist. Kennst du das, nicht? #07:16

I: Nein. Nein, es ist eigentlich, einfach zum Einstieg einmal zum Eruiieren, was Führungskraft als wichtig betrachten und... #07:30

B: Ich beziehe es jetzt auch wirklich auf die Teamarbeit. Da hab ich jetzt zum Beispiel Motivation speziell auf die Teamarbeit. In einem anderen Kontext würd ich es vielleicht anders bewerten. #07:47

B: Hmm, schwierig. Da geht es jetzt, um die Individuen bei Teammitglieder, also wie wichtig, also da sage ich mal natürlich, höchster Faktor. #08:28

I: Ja, vor allem was ich da auch im Kopf habe ist mehr, sollte es bestimmte Personen, Charakteren geben, oder nicht. #08:38

B: Ja genau. Teamentwicklungsphasen, ist das Norming, Storming, Performing? #08:42

I: Ja. #08:43

B: Ok. #08:43

B: So, da kann ich sogar aus Erfahrung sprechen, dass das gar nicht so dramatisch ist. Beziehungsweise es passiert einfach. #08:53

I: Deswegen, glaube ich sind die Interviews ganz spannend. #09:01

B: Ich versuche es immer nicht zu überdenken. Also not to over think it". Und und es zu kompliziert zu sehen. #09:33

I: Mhm. Ahm, vielleicht dass wir kurz, eine kurze Begründung zu den Faktoren. Warum du die als wichtig oder nicht zu wichtig ansehen würdest? #09:44

B: Also bei der Emotionalen Kompetenz, sehe ich grundsätzlich wichtig, aber nicht alles Entscheidend. Aber, und das zieht sich ein bisschen vermutlich jetzt durch, die Begründung, auf ein paar Punkte. Ahm, wir haben sehr wohl, also grad bei dem Umstieg auf Agil, was durchaus auch Schrittweise passiert ist. Wir kommen ei-

gentlich aus einer extrem starren, ah, SILO-Organisation, wo SILO im SILO im SILO. Ahm, noch von vier Jahren und jetzt haben wir eigentlich wirklich nur mehr Cross-Funktional-Teams, sehr gemischt. Ahm, wir haben auch durchaus international eben Mitglieder. Und, da da sehe ich zum Beispiel, dass wir, ja wir haben einige Mitarbeiter auch einfach verloren, die einfach mit der Arbeitsweise nichts anfangen konnten. Ahm und, abgesehen davon haben wir durchaus auch ein paar Mitarbeiter, die jetzt nicht so der ideale Teamplayer sind, aber wir sehen dass sich die Teams auch einfach drumherum auch einfach arrangiert haben. Und es hat auch einfach einen Einfluss, aber ich sage einmal, mhh, sehr arrogant formuliert, wir haben sicher vor allem zwei Mitarbeiter, wo die Emotionale Kompetenz jetzt nicht so ausgeprägt ist und wer misst das und wer entscheidet das, aber, ahm, jetzt mal arrogant gesagt, in meiner Einschätzung. Und die Teams sich aber damit arrangiert haben. Und sie nur noch gut funktionieren, weil es einfach akzeptiert wird, dass der bei, wenn man mal am Abend weggeht, oder sagt in der Game Zone noch auf eine Runde Dart, geht der halt nicht mit, oder nie mit. Und das ist aber kein Problem. Wir haben auch einen Mitarbeiter, ah, der im Autismus Spektrum diagnostiziert ist und nehmen am, also Montag startet eine zweite. Und dass hat, also da sag ich einfach der hat wirklich sehr wenig Kompetenz in dem Bereich. Ahm, oder er entspricht nicht so dem üblichen, ah, Schema was man darunter verstehen würde. Und, aber auch da sind die Teams nicht in der Produktivität eingeschränkt. DAs war ein bisschen ein Gewöhnungseffekt und wir haben das natürlich auch gefördert und begleitet, die Integration, aber da sieht man es ist wichtig, aber auch nicht unbedingt das alles entscheidende, weil wir einfach sehen die Teams sind trotzdem produktiv. Ahm, es dauert vielleicht ein bisschen, wenn man, ah, so jemanden neu in ein Team gibt, bis bis sich das wieder gruppiert hat, aber das funktioniert dann. Motivation für die Teamarbeit sehe ich gar nicht so entscheidend. Da sogar jetzt wirklich am geringsten bewertet. Wenn die Motivation unter ein gewisses Mindestmaß fällt, wird es ein Problem für die Teamarbeit, weil dann zieht der nicht mit, trägt sein Gewicht nicht, ahm, und dann, dann merkt das Team auch das und dann kommt das auch irgendwann einmal in Retrospektiven auf, warum eigentlich diesen und jenes. Wenn jemand sehr oft so kurz krank ist zum Beispiel und das immer dann so bald einmal so mitschwingt, ist das wirklich so, ahm. Aber so lange ein gewisses Grundmaß an Motivation vorhanden ist, ah, wirkt sich auf die Teamarbeit auch gar nicht so sehr aus, zumindest nicht in dem was ich sehe. Sowohl hier als auch in früheren Jobs, weil dann eigentlich die Teams sehr wohl einen gewissen, also wenn das Team grundsätzlich funktioniert, dann auch einen Zug entwickelt und dann auch die Leute einfach mitzieht. Sie tun es vielleicht nicht wahnsinnig gerne, aber sie tun es dann. Ahm, Stress ist ein wichtiger Faktor, weil er natürlich derjenige ist der Teamarbeit zerstören kann. Wenn ich so gestresst bin, dass ich, ahm, nur mehr darauf schaue dass ich selber gerade mich über Wasser halten kann, dann habe ich keinen Slack, dass ich Teammitgliedern helfe, dass ich, ah, meinem Peer helfe, dann, ah, im Worstcase gerät sogar der der gesamte Teamgedanke, das Iteration Goal, aus dem Fokus, weil es dann nur noch darum geht, wie bringe ich meine Dinge fertig. Ahm, und auch wenn ich privaten Stress haben und so abgelenkt bin, dass ich nicht mehr im Team wirklich präsent bin, dann wirkt sich das sehr stark aus auf die Teamarbeit und auf die Teamzufriedenheit. Verbale Kommunikation ist sowieso das Um und Auf, also wir legen sehr viel Wert auf verbale Kommunikation, ah, und wo wir auch sehen, bei den Mitarbeitern, die da nicht so gerne verbal kommunizieren, dass dort auch am ehesten die meisten Reibe punkte gibt und ahm. #14:00

I: Also wahrscheinlich auch der Wissensaustausch einfach in der Arbeit der Softwareentwicklung glaube ich ist das.... #14:03

B: Ja, und. Also für mich hat das einen sehr sehr hohen Stellenwert. Wir haben zum Beispiel auch vor kurzen eine Bewerbung abgelehnt nach dem Interview, weil die Person auch selber gesagt hat, naja was sie nicht kann ist erklären. Und, wir haben das auch in dem Interview nachher live miterlebt und das war dann einfach ein, also das war auch generell so die Kompetenz nicht so wahnsinnig groß, aber das war für mich eigentlich das Entscheidende No-Go Kriterium, weil, also die Zeiten des Einzelkämpfers, der in der Früh kommt seinen Code schreibt und am Abend wieder heimgeht, also bei uns sind die definitiv vorbei, zumindest bei uns im Bereich. Darum ist verbale Kommunikation für mich das absolut wichtigste und wenn man da aneinander vorbei redet, wenn man es da nicht schafft die Kommunikation aufrecht zu halten, teilweise auch nicht leicht, gerade bei Remoteverbindungen, ahm. Wir machen fast alle größeren Meeting per se sowieso auf Englisch, weil früher oder später ist jemand dabei der nicht Deutsch spricht oder nicht ausreichend gut. Ahm, das ist einfach wirklich bei uns ganz ganz wichtig und da redet man halt leicht aneinander vorbei, und für mich gehört zu dieser Kompetenz auch dazu zu erkennen, dass mich der andere nicht verstanden hat und dann nicht einfach lauter zu reden und das gleiche nochmal zu wiederholen. Sondern mal zu überlegen, wie kann ich es dann formulieren, dass ich verstanden werde. Ahm, nonverbale Kommunikation, auch so ein Zögerthema, wie wichtig ist es. Auf jedenfalls auch sehr wichtig. Ahm, wir versuchen zwar gerade in den normalen Entwicklungsphasen, ahm ah, die schriftliche Kommunikation zu minimieren. Dazu haben wir ja die Teams,

wir schauen darauf, dass sie größten Teils co-located sind, sofern das geht. Das heißt das das Team in seiner alltäglichen Arbeit eben keine Remoteverbindungen hat. Geht nicht in jedem Team. Ahm, aber da haben wir durchaus auch Dinge geändert. Wir haben in Rumänien Kollegen sitzen, nicht weil es billiger ist, sondern weil wir einfach C++ Entwickler suchen, die leider sehr rar geworden sind und dort gibt es noch mehr. Und, da haben wir mit ein, zwei Kollegen gestartet. Die waren damals in normale Teams integriert. Order, normale Teams, also Teams in St. Johann integriert und vor ungefähr einem halben Jahr haben wir es geschafft dort eine kritische Größe zu kriegen, auch die Fluktuation in den Griff zu kriegen dort. Die haben jetzt auch ihren eigenen Scrum-Master in Rumänien dort vor Ort und da ist nur mehr, unter Anführungszeichen, der Product Owner, ah, also jedes Team hat auch seinen eigenen Product Owner, ah, bei uns in St. Johann. Und da haben wir eben auch geschafft diese Co-Location hinzu bringen, aber wir haben halt immer wieder Sessions between the Teams, so sozusagen, und ah natürlich wie jetzt ein Product Owner oder mit anderen, wo dann einfach virtuell kommuniziert wird. Bei der nonverbalen Kommunikation ist es halt so, wir bemühen uns eben in den Entwicklungsphasen möglichst wenig schriftlich zu kommunizieren. Was wir eben abgedreht haben ist, das Bug erstellen während der Entwicklung. Vielleicht als kurze Klarstellung was ich damit meine, weil es könnte leicht missverstanden werden. Also wir haben aus der Historie heraus immer noch eine klassische Releasetestphase. Also wir sind nicht so agil, dass wir nach jeder Integration einfach aufs Knöpfchen drücken können und da purzelt das völlig automatisiert getestete Produkt heraus, also wir brauchen gegen Ende immer noch eine Releasetestphase. Alles was im Releasetest passiert wird dokumentiert, da wird für alles ein Bug angelegt. Was wir abgedreht haben ist dieses, da sitzt ein Tester neben einem Entwickler und anstatt, dass er ihm sagt er hat einen Fehler gefunden, erzeugt er einen Bug-Case. Weil wir sehen und wir auch alles wissen, die Bugbeschreibung, es kostet Zeit, es ist Aufwand, es ist eigentlich nachdem der Fehler behoben ist, Waste und, ahm, die Missverständnisse sind natürlich immer da. Wenn jetzt ein Tester am Freitag länger bleibt, weil er dann zwei Wochen auf Urlaub ist, wird er vielleicht Bugs anlegen, aber im Normalfall schauen wir, dass wir das Vermeiden während dieser normalen Entwicklungsphase. #17:51

I: Wie wird das dann gehandhabt mit dem, einfach also, wird das dann einfach in ein Item mit reingepackt, die Fehlerbehebung, oder wie wird das dann bei euch gehandhabt, wenn man jetzt keinen... #18:02

B: Also es gibt eine Userstory an der gearbeitet wird, an der arbeiten sowieso Entwickler und Tester gemeinsam, weil der Tester sich ja überlegt, testen wir das automatisiert, muss ich einen manuellen Testfall schreiben oder einen bestehenden Testfall anpassen. Und bevor die aus der Realisation-Spalte kommt, bei uns, muss im Prinzip ein Tester auch das gemeinsam mit einem Entwickler angeschaut haben und schon einmal sagen, es passt. Dann kommt es in Ready-For-Verification, dort wird es vom Tester noch einmal auch nachdem es ins Testsystem eingespielt worden ist, auch nämlich bereits integriert mit den Änderungen aus anderen Team. Ahm, von dem, meistens sogar vom gleichen Tester nochmal angeschaut, aber nochmal noch einmal quasi separat eben in dem richtigen Testsystem, das dann schon nahe am Echtsystem ist. Weil während der Entwicklung oder während der Coder daran arbeitet kann es sein, dass sogar der Coder sagt, ahm, du ich bin jetzt soweit, magst einmal anschauen, ich geh mir einen Kaffee holen. Klick einmal, also sehr vereinfacht gesagt. Und da passiert einfach die Arbeit auf der Story und da wird auch nichts dokumentiert und nach der Verifikation gibt ja dann noch den Schritt, wo der Product Owner die Story abnimmt, wo er auch noch einmal drüber schaut. Und vor einem Release geht es eben noch einmal durch den Release-Test also... #19:00

I: Ok. #19:01

B: Und da schauen wir auch, dass von anderen Teams getestet wird, also dass damit das dritte Mal die gleiche Person den Testfall durchführt. #19:18

I: Ok, ja. Ahm, aber das ist voll Spannend, aber für mich fällt das auch unter die verbale Kommunikation, weil nonverbale Kommunikation ist in dem Fall, oder so hab es zumindest ich auch ausgelegt in der Arbeit, ahm, die Körpersprache, quasi, oder die Gestik und so. Aber es ist trotzdem interessant, auch von der, im Bezug auf die verbale Kommunikation, finde ich das oft, oder dass du schon die Erfahrungen gemacht hast, dass es einfach das besser ist, dass man direkt miteinander kommuniziert, direkt miteinander spricht. Und gerade im Scrum-Team, dass man versucht so gut wie möglich das schriftliche zurückhalten oder, wenn möglich anders um zu formen. #20:02

B: Ja, ich mein jetzt als Ergänzung und ich meine es reißt sich jetzt in der Bewertung, um um nicht wahnsinnig viel. Also auch wenn ich jetzt Körpersprache einnehme. Ich sag einmal so, es gibt sicher die Mehrheit der Softwareentwickler ist vermutlich da, jetzt nicht unbedingt so geeicht. ja, also wenn ich jetzt in einem Train-Meeting Sammy Molcho, in in den Raum werfe, wird sich vermutlich keiner etwas darunter vorstellen können. Ahm, ist jetzt einmal meine arrogante Einschätzung. defacto merke ich immer wieder, dass es halt einfach Menschen gibt, die sind sensibler, auch auf körpersprachliche Signale und andere nicht. Ahm, ist es jetzt wichtiger oder genauso wichtig wie verbale. Ich meine Kommunikation ist sowieso das Um und Auf. Ahm.

#20:53

I: Da ist vielleicht, also nur so ein Input. Ahm, auch interessant, oder hab es ich auch interessant gefunden, in den Zusammenhang gerade die virtuelle Kommunikation, weil ja da oft das Nonverbale fehlt und das oft, war für mich da interessanter Faktor, ob, dass da halt Sachen eben falsch verstanden werden, nur weil die Körpersprache fehlt, weil wir das gar nicht bewusst mitbekommen, dass wir das eigentlich interpretieren und wahrnehmen. #21:19

B: Das ist natürlich schwierig. Ich muss dazu sagen ich bin sogar ein Fan davon, dass wenn man schon Remote kommuniziert, kein Video verwendet. Und es kommt ein bisschen darauf an, welches Meeting es ist. Aber gerade bei eher fachlich orientierten Meetings, kann es teilweise helfen kein Video zu haben. Weil es auch nicht so ablenkt. Ahm, und, andere Frage ist wie misst man es. Also ich könnte mich jetzt nicht an ein Beispiel erinnern, wo ich mir sicher bin, dass es am am am fehlenden, entweder weil man es nicht sieht und nicht mitbekommen hat oder weil man es nicht richtig interpretiert hat von der nonverbalen Kommunikation. Also gerade wenn ich jetzt auf Gesten, Körpersprache geh. Ahm, es ist definitiv so, dass in dem Moment wo ich nicht im gleichen Raum bin, es schwieriger ist. Es ist so, dass es allerdings auch da hilft, einfach es oft zu tun und dass sich die Leute gut kennen. Was da bei uns dazu kommt ist. Wir bemühen uns sehr, ahm. Wir haben im SAFe nicht nur unsere zwei wöchigen Iterationen, also Sprints im normalen Scrum, sondern auch zehn wöchige Planungsintervalle. Wo eben mehrere Sprints zusammengefasst werden, oder zusammengefasst, also geplant werden. Und diese großen Planungsevents, da schauen wir, dass wir alle Kollegen zu uns nach St. Johann bekommen. Und dann gehen wir auch Essen oder machen wir ein Teamevent oder sonst irgendetwas. Weil da schon alleine hilft, wenn man ein Gesicht damit verbindet, wenn man den einfach kennt, wenn man mit dem schon mehr zu tun hatte. Und das machte das dann auch leichter. Ahm, ganz im Gegenteil ist es eher so, dass ich vom Scrum-Master vom Remote-Team immer wieder, und ja er ist Scrum-Master er ist sicher da ein bisschen sensibler, als jetzt vielleicht der durchschnittliche Entwickler, ahm. Auch wenn es ungefähr ist jetzt Menschen so pauschal über den Kamm zu scheren, aber es ist durchaus auch ein beobachtetes Faktum. Ahm, Feedback bekomme ich über den Product Owner, er hat das Gefühl der ist frustriert und das hat ihn jetzt nicht so getaugt und können wir darüber reden, können wir da was tun. Er hätte versucht mit ihm zu reden, aber da ist da jetzt auch nichts rausgekommen. Also grundsätzlich und da weiß ich auch, dass sie es nicht mit Video machen. Weil sie da eher Screen-Sharen auf Funktionen oder Jira-Features oder was auch immer. Ahm, also grundsätzlich ist ja möglich Dinge aus der Stimme herauszuhören, sofern die Audioqualität ausreichend ist. Natürlich ist es ein Verlust, ahm. Ich glaube, dass es hin und wieder sogar helfen kann, um in Extremsituationen Dinge nicht zu sehen, wie Augenrollen, oder oder die diversen klassischen Körpersprache Reaktionen, aber ja ist natürlich ein Faktor. #24:04

I: Ok, ja und zum ahm Konfliktmanagement? #24:11

B: Is jetzt ein bisschen natürlich eine interpretations Frage, was interpretiert man unter Konfliktmanagement. Ah, bis zu einem gewissen Grad kann ich alles als höchst Werten, weil bis zu einem gewissen Grad alles notwendig ist, damit Teamarbeit gut funktioniert. Ahm, und ja da ist natürlich auch so, das macht man nicht gerne. Das muss ein bisschen ein Muster bilden. Ich habe jetzt einmal so interpretiert, Konfliktmanagement als professionelles Konfliktmanagement. Ahm, wo wir sehen dass man das Gottseidank selten brauchen. Weil wir die Teams, also wir wir träumen noch von der Selfselection. Das ist noch so ein bisschen ein ein ein Traum, wo man noch nicht so den richtigen Aufhänger gefunden haben, wie man es gruppieren ohne, dass eine Persönlichkeitswahl wird, weil bei uns jedes Team alles macht grundsätzlich. Das heißt es ist nicht so leicht, also wir haben nicht ein Team, dass sich um die Funktionalität kümmert und das. Und wo dann jemand sagt, ja jetzt möchte ich mal in dem Bereich arbeiten. Also wir haben drei, also die Feature-Teams sind eigentlich völlig austauschbar, unter Führungszeichen, von dem was sie tun. Ahm, das heißt es ist schwierig den Aufhänger zu finden. Seis wie es sei, ahm, wir legen bei der Teamzusammenstellung Wert darauf, und wenn bei den Retrospektiven auch. Oder, auch wenn der Scrum-Master, also meistens geht das über den Scrum-Master zu mir. Uh, zwischen die zwei Personen kriselt und dann schauen wir welche Mittel wir so haben das vielleicht im Team zu lösen. Gerade der Scrum-Master in den Retrospektiven, vielleicht wenns wirklich schlimm ist sogar auch in Einzelgesprächen, auch vielleicht mit mir in der Rolle als Vorgesetzten oder mit meiner Kollegin als Vorgesetzten. Wenns so gar nicht geht, oder wenn sich vielleicht auch so eine gute Gelegenheit ergibt, dann schauen wir vielleicht auch, dass einfach Teams, also Personen Teams wechseln. Ahm, und bis jetzt haben wir das immer geschafft, zum einen wenn wirklich konkrete Situationen waren, wo man auch gar nicht groß darüber reden muss oder das verstecken muss, dass es da ein Problem gegeben hat. Wie im Kindergarten halt, ja wir trennen sie. Oder wenn wie bei den eignen Kindern weiß ichs zum Beispiel auch, gehts in eure Zimmer, dazu habts eigene und das hilft. Bei den wo, wo vielleicht die Personen gar nicht so akzeptieren wollen würden, dass da ein Problem ist, oder wo man merkt es kriselt einfach immer wieder, aber nicht so dass es

offen ist, haben wir auch hin und wieder schon ganz manipulativ und fies Gelegenheiten ergriffen und durch Rollenwechsel oder andere Bedürfnisse, ah, Teamstrukturen so geändert, dass es dann besser passt. Also da bin ich sehr, sehr Leidenschaftslos, was immer mir hilft. Ahm, im Großen und Ganzen. #26:39

I: Ist auch wichtig glaube ich. #26:40

B: Was ich jetzt nicht so sehen, wenn wirklich ein Team einen massiven Konflikt hat dann braucht man Konfliktmanagement. Ich habe es bisher so erlebt, dass die meisten Teams sich das aber durchaus auch bis zu einem gewissen Grad selber regeln. Wir hatten zum Beispiel einen Fall von einem Teammitglied, das gesagt hat, da würde ich gerne einmal ein Team wechseln. Und da braucht er gar nicht groß weiter reden und ja ich habe schon gewusst warum, ahm, weil das reguliert sich einfach dann selber. Also da bin ich froh, dass wir da vor allem jetzt auch seid, sag ich mal ein Jahr, ah, Teamstrukturen haben und Mitarbeiter haben die das auch durchaus im Großen und Ganzen leben können und damit normal oder oder Reif umgehen können. Also das funktioniert schon ganz gut. Gibt immer auch noch genug Kindergarten Situationen, aber da möchte ich nicht wissen, bin ich vermutlich auch betroffen, wenn ich mich von außen sehen würde. Ja, die Teammitglieder, das Um und Auf. Wenn ich da nicht die richtigen Personen habe, die in der Konstellation mit den anderen Teammitgliedern, also nicht unbedingt, ah, also ich habe das jetzt wirklich als Teammitglieder in ihrer Kombination in ihrer Zusammensetzung gesehen, weil eine Person ist in der Regel nie ein Problemfall, ahm, aber wenn da die richtigen Skills, oder auch die richtigen Charaktere nicht zusammen kommen, dann brauche ich mit nichts anderen mehr anfangen. Weil es ist meine Überzeugung, People over Process, wenn ich die richtigen Leute habe, dann brauch ich mir nicht so viele Sorgen machen, dann brauche ich nicht so viele Regeln aufstellen, dann läuft der Karren einfach. Ich persönlich bin ein sehr fauler Mensch, ich will keine Regeln aufstellen müssen, weil das ist Arbeit für mich. Das heißt, wenn ich nur die richtigen Leute habe dann läuft es eh von selber. Das klingt jetzt sehr simplistisch, aber, ahm, das das davon bin ich überzeugt. Darum die, äh, die höchst Wertung auch von dem. #28:30

I: Macht wahrscheinlich auch den Menschen, dann mehr Spaß in der Konstellation zu arbeiten. Als nur durch Regeln zu funktionieren. #28:37

B: Ja, und es gibt Leute die würden sich mehr Regeln gerne wünschen und wo ist das genau beschrieben und so weiter, aber das ist halt auch etwas wo ich sage. Wird es Bereich geben, wo ich es klar beschrieben haben will. Vor allem wenn Dinge die ich nicht täglich tue und die nicht zu der täglichen Arbeit gehört. Also wenn ich etwas bestellen muss bei uns, dann hätte ich gerne eine Checkliste oder benutze ich gerne eine Checkliste, wo ich jetzt in welches Tool hineingehe und wo ich klicken muss damit das dann richtig gemacht wird. In der alltäglichen Arbeit möchte ich den Teams so wenig Regeln nur oktroyieren auf oktroyieren ist ja Pleonasmus, ahm, weil sie ja eh ihre Arbeitsweise am Besten im Rahmen der grundsätzlichen Regeln, die das Framework und auch, auch die wir zwischen den Teams erarbeiten, damit es mit den anderen Teams funktioniert, aber ihre Arbeit selber regeln und auch ihre eigenen Prozesse und und vielleicht, also jedes Team hat auch Teamregeln, ah, die meisten gelehrt nicht unbedingt nieder geschrieben. Wobei es sicher die eine oder andere Retro gibt, wo man sich einmal über etwas geeinigt hat, aber das das funktioniert eigentlich recht gut. Darum wenn die Personen wollen, dann sind wir ein bisschen so beim Thema Motivation, ich meine Motivation ist auch so ein Begriff, Bandbreite, da gebe ich jetzt auch als Ergänzung dazu eher jetzt auf die Arbeitsmotivation an und für sich gesehen, wann ich grundsätzliche Motivation habe zusammen zu arbeiten, dann funktioniert es auch. #29:58

I: Ok. #30:00

B: Teamentwicklungsphasen, ahm, wir ändern immer wieder einmal etwas an den Team und auf auf meiner Peer-Ebene vor allem wie wir angefangen haben mit den Entwicklungen, war so, ah die Teams auf gar keinen Fall, also wir müssen und tagelang am grünen Tisch darüber unterhalten, wie wir sie zusammen setzten, weil wir können sie dann jahrelang nicht mehr ändern. Ich übertreibe nur wenig in den Aussagen. Ahm, weil eben, ahm, Norming, Forming, Performing, Storming, nein, ich bringe die Reihenfolge nicht hin. #30:32

I: Andere Reihenfolge ja. #30:33

B: Ahm, zusammen. Storming, Forming, Norming, Performing. So. #30:40

I: Norming, Storming,... äh, Forming, Storming, Norming, Performing, so wars. #30:46

B: So, ja. Ahm, weil jede Änderung, und auch eine kleine Änderung was das Team als Ganzes wieder durcheinander, durch, ah, den kompletten Zyklus durchlauf etc. Das stimmt grundsätzlich, und es ist ein Faktor. Wir sehen aber dass gerade auch komplett neue Mitglieder, also neue auch Eurofunk, komplett neue Hires kommen, oder wir haben hin und wieder auch von den Bereichen, ah, Wechselbewegungen. Also wir haben drei so Agile-Release-Trains und auch noch zwei kleinere Nischenprodukte die noch ganz klassisch entwickeln. Wenn da Mitarbeiter wechseln. Im Team sowieso, kennt man sich so gut, dass das jetzt nicht so ein Drama ist üblicherweise. Es spielt einen Faktor, aber keinen so entscheidenden. Da haben wir einfach wirklich gesehen,

da ist auch teilweise am Anfang auch viel zu viel gefürchtet worden davor. Also solange man jetzt nicht wirklich komplett alles auseinander reißt und komplett neu zusammen würfelt, ahm, ist das nicht so dramatisch. Und wir haben schon einmal vor bisschen über einem Jahr, ja ziemlich genau vor einem Jahr sogar, weil das war kurz vor Weihnachten dann, nochmal ein Team aufgelöst und nochmal herausgelöst. Wo wir dann auch zum Beispiel alle unsere rumänischen Kollegen noch einmal in ein eigenes Team geformt haben und, ahm, durch den Weggang von einem Scrum-Master sowieso einmal etwas auflösen mussten. Das war eigentlich die letzte größere Änderung wo sich mehr verändert hat. So ist das jetzt eher so, also wir machen das immer an PI Grenzen also immer alle Zehn Wochen im Idealfall, wo man halt sagt, ah, wir brauchen jetzt wirklich aus irgendeinem Grund die Person in einem anderen Team. Sowas, das geht fast spurlos vorbei. Wenn neue Mitglieder dazu kommen in ein Team, also wirklich ganz neu, dann ist das sowieso eher Aufnahme ins Team, das ist noch viel weniger kritisch. Außer es passt gar nicht und da schauen wir im Hiring Prozess schon darauf, dass wir das nach Möglichkeit vermeiden können. Ahm. So Faden verloren. Ja, bei bei größeren Umwälzungen, dass es natürlich ein Faktor ist. Aber, und ja wir tun natürlich auch dafür, dass das schneller passiert. Bei beim bei den angesprochenen letzten größeren Änderungen, haben wir zum Beispiel Rund um dieses große Planungsevent was wir eben alle in St. Johann auch haben, einen Nachmittag genommen und die Teams auch Regeln erarbeiten lassen oder auch wieder einmal zusammensetzen lassen, auch einen neuen Namen finden lassen, wenn sie das wollten. Ahm, also die Feature-Teams haben Name, die sie sich selber gegeben haben. Ahm, um da eben die Identität zu stärken und zu fördern und haben dann auch beim letzten gleich darauf, ein spezielles Teambuilding, also ein gezieltes Teambuilding halt organisiert, dass das halt auch schneller geformt wird und insofern sage ich, ja diese Phasen spielen sicher eine Rolle, man sieht sie auch, aber es hat jetzt nicht so die herausragende Bedeutung. Also im Vergleich mit anderen Dingen die auf der Liste stehen. #33:43

I: Ok, Teamkultur?

B: Ja, auch so ein Begriff. Ich glaub als mal wich..., oder jedes Team hat seine Kultur. Das ist wie Architektur. Jedes Produkt hat Architektur, ob sie dann gut oder schlecht ist oder zufällig oder absichtlich. Ahm, so jedes Team hat Kultur und es definitiv ein sehr sehr wichtiger Faktor. Ich habe mir bei vielen schwer getan. Zehn, Neun, ahm. Ich meine die Skala ist auch breit, aber definitiv natürlich ein wichtiger Faktor. Warum ich es jetzt nicht mit Zehn gewertet habe sondern nur mit Neun ist, das wir halt auch sehen, eh schon wie angesprochen, wenn auch komplett neue Mitglieder hineinkommen, die einfach sehr schnell auf die Teamkultur anpassen. Oder man sieht es passt nicht und dann verändert sich wieder etwas. Ja. Ahm, die meisten Teams haben auch eine stabile Teamkultur. #34:46

(Unterbrechung wegen Störung)#35:15

B: Ja, wo wir eben sehen, dass die, dass die Teamkultur auch sehr stabil ist und auch eben durch kleinere Wechsel nicht groß beeinflusst wird. Darum wichtiger Faktor, aber nicht so das Alles-Entscheidende, weil also ich sehe es so, wenn wir sagen, uh in dem Team. Ich bin vorsichtig mit diesen Ausdrücken, stimmt die Leistung nicht oder es geht nicht so viel weiter, wie wir uns erwarten würden. Wenn wir dann mit Gesprächen oder Retrospektiven arbeiten, oder auch halt mit mit ganz klassischen, ahm, eher klassischeren Post-Mortens, kommt immer etwas heraus was eben nicht so sehr am Team liegt oder nicht an der am Team als Ganzes, sondern es sind immer eher andere Faktoren. Von technischen bis tatsächlich eher Einzelproblemen, sage ich jetzt einmal. Darum nicht die ganz Hohe Wichtigkeit. Ahm, Selbststeuerung von Teams. Wenn das funktioniert, dann ist es die wichtigste Waffe eines Teams. Ahm, leider ist es das was was am wenigstens schnell greift. Was auch gerne, ahm, nicht einmal eingefordert wird. Also zumindest jetzt bei uns, also da rede ich jetzt definitiv von von von meiner aktuellen Situation. Ahm, wo es aber eher so ist, dass ich mir noch viel mehr Selbststeuerung wünschen würden. Ahm, wir sehen zum Beispiel, dass da teilweise, ist es jetzt eine Unterstellung oder Vermutung, Bequemlichkeit eine Rolle spielt. An und für sich ist es so, ja der Scrum-Master facilitated normalerweise das Daily-Standup, aber wenn der Scrum-Master nicht da ist muss das Daily-Standup trotzdem funktionieren, weil es ja eigentlich darum geht, dass sich die Teammitglieder untereinander austauschen und auch Maßnahmen setzen würden. Aus eigener Erfahrung und aus immer wieder kehrenden Gesprächen mit meinen Scrum-Mastern ist es halt eher umgekehrt. Inzwischen ist es eher so, dass Standups zwar fest, also schon stattfinden, wenn der Scrum-Master nicht da ist, aber, ah ja, teilweise ist es halt wirklich so, dass man da dann immer noch. Gerade in so Releasetest und Bug-Fix-Phasen, warum geht da nichts weiter, warum wird der Bug nicht genommen, der ist eigentlich der wichtigste. Ahm, warum werden eher die Rosinen herausgepickt, wo dann teilweise bei den Scrum-Mastern so ein bisschen Frustration ist vielleicht zu viel gesagt, aber toll ist es dann halt nicht wenn man dann eher wieder fast schon wieder in die Richtung eines klassischen Projektleiters gehen muss und halt fünfmal hinterfragen, oder blöd drei Mal nachfragen bis sich dann halt irgendwann auch jemand erbarmt und sagt ja ok ich nehmen den Bug. Ahm, und auch bei dingen die die Arbeitsweisen

der Team angehen. Es wird langsam besser, aber auch nur sehr langsam. Auch das wirkliche annehmen und auch ausnutzen. Also es ist immer noch so, dass lieber darüber gesudert wird, dass dieses oder jenes nicht geht und wenn man dann zu mir kommt zum Beispiel, weil es um Prozess-Themen geht und ich sage, ja ist ein Problem, ist mir bewusst, steht auf Nummer 78 meiner Liste, weil es halt viele andere gibt. Aber Erinnerung, der RTE muss nicht alles entscheiden und vorbereiten, komm bitte mit einem Proposal, schreib eine Guideline, schreib ein Dokument, dann geh wir drüber. Wenn es passt gut, vielleicht überarbeite ich es noch leicht und dann Ding, aber dann geht was weiter. Ja, ok. Meistens hört man dann nie wieder was davon, ja. Ahm, darum. Gleichzeitig ist es das was natürlich eigentlich den Flow am meisten enabled. Wenn ganz unten die Entscheidungen getroffen werden, dort wo sie passieren. Wenn sich das Team selbststeuern kann. Ohne dass ein Produkt Owner ohne dass ein Scrum-Master oder, ah, jemand andere da eingreifen muss und immer wieder ein bisschen hinterher sein muss. In ganz kleinen Bereichen sieht man es und dann sieht man eben, wie wie wie powerful das ist und und wie super das funktioniert und darum ist definitiv für mich sehr sehr wichtig. Ich würde mir auch wünschen, dass dass es mehr in der Realität vorkommen würde oder schneller, schneller funktionieren würde. Interkulturelle..., wah wah, es ist Freitagabend. Interkulturalität. Ok. Ahm, ich habe das jetzt sehr breit aufgefasst und man könnte es auch ganz niedrig bewerten, in dem ich sage eigentlich muss es ganz wurscht sein wo die Leute herkommen und aus welchen Kulturkreisen sie kommen. Dürfte eigentlich für die Teamzusammenarbeit keine, keine Rolle spielen. Ich habe mich aber entschlossen es positiv zu interpretieren, im Sinne, dass Diversität einfach uns auch hilft, ahm, die Teams noch besser zusammen zu bringen, weil es halt auch Gesprächsstoff bietet und, ahm, da einfach auch einen wichtigen Beitrag liefert. Ah, auch die Teams zu pushen. Und wir haben eben vereinzelt auch bei uns in St. Johann, wir haben Viktor kommt aus der Ukraine der Micha tatsächlich aus Russland und die funktionieren auch super zusammen, trotz der politischen Spannungen. Wir haben aus Mazedonien, aus Albanien, was aus Mazedonien, aus Albanien, wir haben Spanien und Baskenland. Ahm, wir haben Deutschland momentan nicht mehr, ahm, die ist in die USA gegangen leider die Kollegin. Ahm, wir haben, aber auch richtig harte kulturelle Grenzen. Also ich bin zum Beispiel ein Stadtinger und im Innergebirge ist das doch ein bisschen anderes, aber ich kann mich ja auch wenn es sein muss mit Hüttschlagern verständigen. Ahm, nein ohne zu scherzen. Ich sehe es eher als Bereicherung und gerade auch unsere rumänischen Kollegen, das ist einfach durch auch auch ein pushen mehr Englisch zu sprechen, das auch anzunehmen und als Normalität zu sehen und das fördert einfach auch sehr sehr viel. Und gerade auch die sozialen Events die wir gemeinsam machen und wir eben auch schauen, dass wir eine Balance bieten zwischen Teamevents, also da rede ich jetzt immer von den organisierten, weil wir haben, also ein Team dass das relativ intensiv macht, die gehen, also wir haben so eine Gamezone mit Airhocky und Wuzler und Dart und so. Die das auch off einmal so nutzten oder gerade auch Tischtennis spielen gehen gern. Ahm, wir schauen aber auch das wir immer wieder mal regelmäßig als ganzer Train Dinge tun, oder auch bei den großen Planungsevents wann wir Aktivitäten tun, gerade auch im ins ins inspect and adapt. Wo wir die zehn Wochen revue passieren lassen und off so Retrospektiven oder Problemsolving Workshops gibt. Dass man da die Teams per Los, also jeder beim Rausgehen aus dem Raum zieht dann das Karterl und dann ist dann ein Symbol darauf, dass wir da auch die Teams immer wieder mischen. Das nicht immer die Teams in der gleichen Konstellation, ah, Dinge tun, um da eben auch den Austausch zu fördern, weil es ist da einfach immer befruchtend wirkt und da durchaus auch eben hilft. Ich kann mir natürlich auch massive Probleme vorstellen, wenn man da nicht die richtige Kombination hat. Ahm, aber das haben wir zum Glück noch nicht gehabt. #42:24

I: Gut, dann werde wir eh jetzt die Faktoren, habe ich in meinen Fragen dann auch nochmal aufgegriffen, da können wir dann soweit noch eingehen, soweit Sachen noch nicht geklärt sind. Ahm, gut. Die erste Frage, wie beeinflusst die Emotionale Kompetenz eines Softwareentwicklers das Team? Ja, frage Eins. #42:46

B: Ja, ich glaube wir haben eh auch schon eigentlich darüber gesprochen. Ahm, gerade in einem agilen Team, wo es eben unglaublich viel um Kommunikation geht, ah, ist die die, und definiere Emotionale Kompetenz und vielleicht gibt es da durchaus inzwischen eine anerkannte Lehrbuchmeinung. Ich wüsste es jetzt nicht. Nicht weil ich glaube, dass es das nicht gibt, sondern weil ich es einfach nicht weiß. Ahm, aber da das das Gespür zu haben, was tue ich, was löst das aus, wie verhalte ich mich, auch die die die typischen Dinge die einfach in der Teamarbeit so extrem wichtig sind. Ahm, immer das große Ganze zu sehen, das Team auch zu sehen, nicht toll ein anderer macht es, der alte Witz, sondern das das eben zu erkennen, wie das, was haben meine Aktionen für Konsequenzen bei anderen, ah, und sich auch so zu verhalten, dass das dazu passt. Sich auch anpassen zu können, wenn ich gerade in einem Team neu dazu kommen und ein Team hat eine etablierte Kultur und das ist jetzt nichts wo ich sage, dass kann ich aus welchen Grund auf immer ablehnen oder muss ich aus welchen Grund auch immer ablehnen. Mich halt auch an die Kultur anzupassen, ohne mich jetzt dann vielleicht im Endeffekt wirklich zu weit zu verbiegen, aber grundsätzlich, ahm, gehört

das für mich halt schon dazu und ist definitiv ein wichtiger Faktor und, wie beeinflusst es das. Ahm, wenn ich einen Mitarbeiter habe, der keine Gespür dafür hat und der einfach kommt und sagt ich ziehe mein Ding durch und ist halt bei jedem Planning Poker, ah, bin ich der Quertreiber und auch wenn wir schon fünf Mal gesagt haben, dass wir dieses und jenes außen vor lassen, weil die Diskussion sinnlos ist, reite ich immer wieder darauf rum, dann wird das das ganze Team herunterziehen und und und im extrem Fall, wenn man nicht dagegen, ahm, in welcher Form auch immer arbeitet, dass sie das verbessern, zerstören. Also das ist definitiv der Einflussfaktor. Es wird die tägliche Motivation, es wird den woah, ich muss in die Arbeit Faktor erhöhen. Dementsprechend sinkt einfach die Produktivität und dementsprechend bringen wir keinen Wert zum Kunden. #44:55

I: Und die Motivation und der Stress vielleicht nochmal. Haben wir eh auch schon besprochen, aber nochmal kurz zusammengefasst, wie darf ein Softwareentwickler, vor allem wie, genau ich habe in meiner Frage, wie man die als Führungskraft positiv beeinflussen kann, die zwei Faktoren. #45:11

B: Durch das Umfeld. Ich halte es da durchaus mit mit mit Sprenger. Und man kann nicht motivieren, man kann nur ein Umfeld schaffen, dass motiviert oder demotiviert. Ahm, und ja ich weiß, dass ist inzwischen auch schon wieder umstritten. Ahm, wir bemühen uns da relativ viel zu tun. Ahm, es ist es ist ja für uns auch nicht leicht. Wir haben durchaus einen Standort Nachteil mit St. Johann und Softwareentwicklung, ahm, wir haben auch einen gewissen Ruf aus der Vergangenheit und wir tun auch viel dagegen. Wir haben ein sehr angenehmes Arbeitsumfeld, wir legen da sehr viel Wert darauf, dass das Arbeitsumfeld passt, also jetzt einmal von Physischen angefangen. Ahm, wir haben auch die Agilität eingeführt, um viele der der Kritikpunkte aus der Vergangenheit, es wird immer von oben herab entschieden, wir wissen gar nicht was vor sich geht, etc., ahm, da aufzulösen. Wir sind sehr transparent, also SAFe bietet da sehr viel. Also das ist auch ein Glück für uns, dass das Framework da sehr viel macht. Wir haben zum Beispiel bei diesen Plannungevent haben wir immer jemanden aus dem Projektmanagement oder aus dem Vertrieb, auch aus der Geschäftsleitung der einen kurzen Vortrag hält. Wir schauen auch immer, dass es zu die nächsten, ah, nächsten Arbeitsaufgaben passt, also wenn man da zum Beispiel einen Release für den Kunden entwickeln, dass dann jemand, eben gerade aus dem Projektmanagement oder aus dem Vertrieb, wer ist der Kunde eigentlich, wie viele Leitstellen sind das, wie viele Leute arbeiten dort, Fotos herzeigen. Ah, aber durchaus auch betriebswirtschaftliche Dinge, wie viel Geld hängt da eigentlich für uns daran. Ahm, wir haben gottseidank selten, aber doch immer wieder mal sehr harte Deadlines. Wo auch wirklich dann viele Abnahmezahlungen daran hängen, wo einfach für viele Softwareentwickler, wie wir damit angefangen haben, richtige Aha-Momente waren. Wo sie dann angefangen haben eben auch, was ja so wichtig ist, den Zweck, das Why, ja. Warum tue ich es. Wo wir uns auf der einen Seite mit Leben retten, ah, vereinfacht gesagt, durchaus auch leicht tun, ah, im Gegensatz zu einer Munitionsfabrik, aber ahm, da eben auch, das was ich tue, was hat das für Auswirkungen, wen beeinflusst das. Sowohl was da Unternehmen angeht, als auch die Kunden, was ermöglicht es den Kunden wieder zu tun. Ahm, wir waren vor ein paar Monate bei der BF-Salzburg, einen kurzen Ausflug machen. Und wenn die Mitarbeiter halt sehen, dass dort sogar die Imprägnierung und die Wäsche der Einsatzjacken mit unseren Systemen auch gesteuert wird, das ist halt ein richtig cooler Faktor. Und halt richtig sehen, wo das Zeug verwendet wird. Wir schauen auch, dass unsere Entwickler und Tester regelmäßig auch einmal zu einer Leitstelle kommen. Ich meine die BF-Salzburg ist relativ aufgelegt, weil halt sehr nahe, aber auch zu zu anderen Leitstellen, um einfach immer mehr Kontakt auch zu haben. Das ist früher zum Beispiel nicht so gewesen. Also, da war das Why und Warum tue ich das, war da einfach, ja weil mein Lead-Developer mir den Task zugewiesen hat und da sind wir heute weit weg. Bei der Planung ist es auch so, dass auch die Teams sich die Themen aussuchen. Natürlich ein bisschen so, wann gehe zur Feature-Ownership, wann komme dran und welches Feature ist dann noch da, aber auch dann Einfluss darauf haben kann, woran sie arbeiten wollen grundsätzlich, von der Arbeit die da ist. Im Team, ahm, wir haben eben gesagt man hat nicht nur Cross-Funktional-Teams sondern wir ermutigen auch jeden. Wenn ein Tester oder jemand der als Tester eingestellt worden ist sagt er würde gerne programmieren lernen, und ja ob das dann wirklich funktioniert ist dann immer so ein bisschen Ding, aber wir verbieten es niemanden und wir fördern das sogar. SAFe bietet gottseidank auch ein Innovationskonzept an, also wir haben zwei Wochen Iterationslänge und wir machen fünf Iterationen damit wir auf diese zehn Wochen kommen, Programm Inkrement heißt das. Und davon sind vier Iterationen, also acht Wochen normale Arbeit, unter Anführungszeichen ganz normal, und die letzten zwei Wochen sind für Innovation und Planung. Also da passiert zum Beispiel dieses riesige Planungevent für die nächsten zehn Wochen, da passiert auch die Rückschau von den letzten zehn Wochen und da ist auch wirklich Innovationtime da, wo die Mitarbeiter Tech-Talks organisieren können, oder wo man auch durchaus einmal gezielt fachliche Schulungen auch anbieten. Ahm, wo wir auch schauen wenn es möglich ist Mitarbeiter auch Schulungen in dem Zeitraum besuchen. Ahm, wo die Mitarbeiter auch, also rangierend von von Prioritäten und Liebhabereien. Wir haben einige die

tatsächlich einfach nur gerne Bugs fixen. Für mich als ehemaligen Softwareentwickler durchaus schwer nachzuvollziehen, aber, nämlich auch wirklich fixen, analysieren und darauf kommen warum, das habe ich auch gerne gemacht, aber das fixen hat mich dann nicht interessiert, aber die machen das gerne und die fixen dann endlich einmal alles das, wo der Produktmanager eher sagt, das ist mir jetzt nicht wichtig, da haben wir jetzt andere, lassen wir die derweilen hinten. Ah, es gibt andere die bauen dann Dinge, wo einfach noch, wo vielleicht sogar schon Enabler, also technische Features angelegt worden sind, die aber noch keine Priorität in der Planung bekommen haben und noch nicht dran gekommen sind. Die bauen das dann einfach, wenn es möglich ist, oder fangen zumindest an, bauen Prototypen. Ahm, wir haben immer wieder, wir haben ja mit C++ vergleichsweise eine alte Technologie, auch wenn die Sprache sich ständig erneuert, ahm da gibt es halt einmal wen, der nimmt sich die Woche und macht einen Android-Kurs. Ich als Unternehmen kann das nur, ah, positiv sehen, dass sich die Mitarbeiter da weiter bilden. Ahm, auch wenn es mir jetzt nichts bringt, auf die nächsten drei Jahre, ja. Und das ermöglicht halt auch wieder die Abwechslung, auch das aus dem Trott heraus kommen. Auch einmal durchschnaufen, ist eine gute Zeit einmal ein paar Tage Urlaub zu nehmen, einfach so unter Anführungszeichen, weil eben eh nicht verplant. Also es ist auch keine produktive Zeit, ahm ah, und das hebt halt auch die Motivation. # 50:57

I: Cool, ahm, welche Auswirkung hat die Kommunikation auf ein Projekt? Ja gut. #51:05

B: Ohne Kommunikation kein Projekt, ahm, ich mache das ganze jetzt schon so lange, dass ich das halt noch klassisch kenne, diese Abteilungsgrenzen, diese diese Trennungen, dieses ahm, naja ich nehmen mir halt den nächsten Task aus den Bug-Tracker und und und bearbeite ihn einfach, einfach so vor mich hin. Ah, ich weiß vielleicht gar nicht wer meine Abteilungskollegen, also in der Abteilung schon noch, aber wer in dieser Te-stabteilung eigentlich testet, die sitzen auch ein Stockwerk tiefer, das ist praktisch, weil da können wir den Big-Ball-Of-Mut den wir haben einfach kompiliert runter rollen lassen. Das funktioniert einfach nicht und wir sehen, wie wie wieviel einfacher, wie schneller, wie wie auch zufriedener und wie es sich auch auf die Qualität eben auswirkt, seit wir da Cross-Funktional-Teams haben. Hat auch viel Widerstand gegeben gerade am Anfang und hat durchaus lange gedauert, aber inzwischen wird das nicht mehr in Frage gestellt. Also, das das ist inzwischen wirklich auch in Fleisch und Blut übergegangen und da sieht man ganz massiv, dass einfach dieses enge kommunizieren, dieses offene kommuniziere, dieses transparente kommunizieren, dass zum Beispiel, also ich kenne sowohl klassisches Scrum, also eben auch bei uns SAFe und SAFe sagt jedes Team hat seinen eigenen Product-Owner. In Ausnahmefällen vielleicht zwei Product-Owner für zwei Teams und der Product-Owner sitzt beim Team, wahren Scrum das ja eher so ein bisschen getrennt sieht und in vielen Firmen, wo ich war oder auch kenne, von ah, nicht ganz von außen, aber immer noch extern, Product-Owner oft weit entfernter Productmanager sitzt. Wirklich in einer ganz einer anderen Abteilung und halt wirklich nur zum Review und zum Planning mit dem Team zusammenkommt und dass der PO im Team sitzt ist ein unverzichtbarer Faktor, dass auch unser Produktmanager, der für unser ganzes Produkt zuständig ist auch erreichbar ist und ansprechbar ist, der sitzt aus diversen Gründen zwar ein Stockwerk über uns, aber auch nicht aus der Welt und er ist oft genug bei uns, weil so weit ist es nicht auseinander. Wir haben auch alle Meetings offen. Ich kann mich in der Theorie mit ganz wenigen Ausnahmen, also die Retrospektive ist zum Beispiel eine, weil die ist natürlich geschützt für das Team, aber ich kann mich in der Theorie in jedes Meeting hinein setzen und nicht nur ich sondern jeder vom vom Train, auch in der Theorie vom ganzen Unternehmen auch wenn man das vielleicht auch noch kurz hinterfragt, ist das eigentlich ok, dass die da jetzt zwei Stunden bei uns sitzt, ahm, in der Arbeitszeit, ah, das ist, das ist einfach essentiell und wir sehen wie viel besser es seither läuft. #53:27

I: Gut, ahm. Wie schaut Ihrer Meinung nach ein erfolgreiches Konfliktmanagement im Softwareentwicklungsteam aus? #53:37

B: Eine sehr breite Frage, ahm ha. Konfliktmanagement, was ist Konfliktmanagement. Konfliktmanagement kann ich schon so sagen, wenn ich in einem, in einem Meeting bin und sehe, dass sich zwei immer mehr gegeneinander aufschaukeln, ahm, dann kann ich natürlich einfach kalmierend eingreifen. Ich kann das Thema außer Streit stellen, ich kann das Thema wechseln, ich persönlich bin wer, weiß nicht ob, wirklich erfolgreich oder nicht, aber sehr gerne zumindest mit Humor arbeitet. Ah, und da kommt es immer auf die Situation darauf an, dass muss man natürlich auch ganz klar sagen. Das ist jetzt schonmal eine einfache Form von Konfliktmanagement, am anderen Ende des Spektrums sehe ich ganz klassisch, uh ich brauche einen Mediator der sogar auch von außerhalb des Unternehmens kommt und wir müssen wochenlange Seminare und und, ah, Trust-Exercice, ich lasse mich umfallen, fangt mich auf, ah Dinge tun und Floßbauen und was dann sonst so klassisch gerne gemacht wird. Ah, platt beantwortet, es hat einen großen Einfluss, die Frage ist halt immer, was was brauche ich. Ich bin, ich bin jemand der davon überzeugt ist, dass man Probleme am besten dadurch löst, dass man das Problem umgeht. Und jetzt nicht mit ignorieren, sondern wenn ich da ein hartes Problem habe, müsste ich mir überlegen, was müsste ich tun damit ich das Problem einfach nimmer

habe, dann ist das oft das Einfachere. Ahm ahm, das Einfache hat Erfolg. Ist ein gutes Führungsprinzip. Ahm, wir haben zum Beispiel, wo es auch immer wieder mal Unzufriedenheit gibt. Wir haben eben ein Team in Rumänien, dass jetzt eben seit knapp einem Jahr co-located ist als eigenes Team und Stand heute, tun die noch ganz normal, tun die noch, machen die ganz normal beim Release-Test mit und haben halt immer wieder mal Testfälle. Wir haben aus der Historie sehr viele von unseren manuellen Testfälle, die noch auf Deutsch sind, was natürlich ein Problem ist. Sie sind teilweise nicht unbedingt die verständlichsten und ahm, bei uns tut man sich leichter, dass man solange fragt, kurz mal rüber, aufsteht bis man wen findet, der weiß was da gemeint ist. Ahm, da tun sich die Kollegen dann noch härter und dann gibt es immer wieder Testfälle, ah, wo man Hardware braucht. Funkgeräte, gerade bei uns im Unternehmen oder Kommunikations-Hardware wirklich und aus viele Gründen wollen wir das nicht schaffen. Können und wollen. Und so, dass ist ja ein relativ kompliziertes Problem, das kann ich dadurch lösen, dass ich irgendwann mal alle Testfälle auf Englisch habe, ja das wird auch, daran arbeiten wir auch aber halt Schrittweise, weil die Masse sehr groß ist. Ahm, ich kann daran arbeiten die Testfälle irgendwie zu markieren, ob ich Hardware brauche oder nicht. Ahm, puh wie tue ich das, da schlüpft wieder etwas durch. Ich kann mir Dieses und Jenes und noch fünf andere Dinge überlegen, oder ich überlege mir, ob ich nicht die Strategie ändere und sage das Team macht dann halt keine normalen Release Tests, sondern nutzt die Zeit um an den automatisierten Testfällen zu arbeiten, oder Bugs zu arbeiten, zu zu fixen, oder an, ahm, bereits Aufgaben für die nächste Version die jetzt nicht gerade unter-test ist zu arbeiten, und damit das Problem eigentlich zu umgehen. Und das bewährt sich für mich immer wieder und damit habe ich den Konfliktherd automatisch beseitigt. Wenn ich dann sehe, wir haben vorher ausführlich darüber gesprochen, dass in einem Team zwei Personen einfach nicht miteinander können, aus welchen Gründen auch immer, kann ich unglaublich viel Zeit und Energie hineinstecken, das zu lösen und uns alle zu besseren Menschen machen, oder ich sage weil ich das Gefühl habe und nicht einfach so willkürlich was ausprobieren, sondern vermutlich passt das besser in einem anderen Team, dann einfach mal zu wechseln und zu schauen. Wenn ich dann darauf kommen, da gibt es jetzt auch dort Probleme, dann muss ich mir was überlegen, aber da eben einfach zu schauen, Konfliktmanagement ist für mich das effektivste Konfliktmanagement ist zu verhindern, dass Konflikte entstehen, beziehungsweise, was realistischer ist, bevor sie zu richtigen Konflikten werden, ah ah, zu lösen, oder halt einfach aufzulösen indem ich dafür Sorge, dass es den Konfliktherd nicht mehr gibt. #58:04

I: Ahm, welche Erfolgsfaktoren würde Sie für eine gute Teamarbeit sehen? Aus welcher... ja, und aus welchen Persönlichkeitstypen bestehen so optimale Teams? #58:18

B: Also bei den Erfolgsfaktoren, da sind wir jetzt bei der langen langen Liste, da fange ich jetzt bei den fachlichen Kompetenzen an. Da gehts um die intrinsische Motivation, ahm, da geht es um, auch grundsätzliche Dinge, dass das gesamte Umfeld passt. Dass einmal da keine Störfaktoren da sind. Die Hygienefaktoren müssen einfach passen, damit ich mich dann konzentrieren kann. Ganz wichtig ist der Drive, ich meine das spielt jetzt alles in die Richtung intrinsische Motivation, was ist mein Why, Warum tue ich es, sehe ich einen Sinn darin, ahm, sehe ich Sinn in meinem Tun und habe ich, ah, Handlungsfreiheit. Ahm, von den Persönlich... wie war der genaue Begriff, Persönlichkeits... #59:03

I: Persönlichkeitstypen. #59:04

B: Persönlichkeitstypen. Zuerst einmal allgemein ist es sicherlich so, dass ich eine, eine ausgewogene Mischung brauche. Also nicht zu viel Homogenität, aber auch nicht zu Divers, weil das dann potentiell auch nicht funktionieren kann. Ahm, zu homogen nicht, weil dann habe ich gleich einmal ein Volk von Lemmingsen, dass dann auch gern, nicht gerne Fehler sieht oder immer die gleichen Fehler macht. Und auf der andern Seite, wenn ich zu divers bin, wenn die Charaktere zu unterschiedlich sind, also zu perfektionistisch und zu laissez faire, ahm, das kann auf Dauer auch nicht funktionieren meiner Erfahrung nach. Was sind ideale Persönlichkeitstypen. Ich sage einmal so, der ideale Softwareentwickler in meiner persönlichen Meinung, ahm, ist sicher sehr Detailorientiert, ahm, weil das für mich einfach das Um und Auf ist. Er ist durchaus kommunikativ, das heißt nicht, dass er rund um die Uhr tratschen muss und das meine ich jetzt gar nicht, weil dann nicht gearbeitet wird, sondern, ahm, man kann auch zu viel kommunizieren, aber der halt ein Gespür dafür hat, wann muss ich fragen, wann frage ich und wie kommuniziere ich. Und dann halt auch da keine Hemmungen haben, zu zu kommunizieren. Ahm, in einem verträglichen Maß. Ahm, wir Softwareentwickler tendieren generell dazu eher auf der introvertierten Seite des Spektrums zu landen, ahm gibt genug Ausnahmen, aber tendenziell ist es so, geht vermutlich auch so ein bisschen mit der Detailgenauigkeit Hand in Hand. Ahm, ich glaube, dass durchaus ein gewisses Maß an Toleranz auch dazu gehört, ganz allgemein als Begriff. Toleranz gegenüber anderen Codeformatierungen. Toleranz gegenüber anderen Editoren. Ahm, um um auf der Ebene zu bleiben. Wo setzte ich die geschwungene Klammer, auf der gleichen Zeile wie die Methode oder darunter. Ahm, kann man übrigens mit automatischen Codeformatierungen, die man beliebig hin und her tut lösen, zum Thema

ich umgehe das Problem anstatt dass ich eine Coding-Guideline mache. Ahm, also da ist Toleranz sicher wichtig und dieses Streben nach Weiterentwicklung, nach der persönlichen und der fachlichen. Dieses nicht stehen bleiben wollen, dieses Veränderungen annehmen. Ahm, Change-Resistenz ist sicher eines der Dinge wo ich mir am härtesten tue mit Mitarbeitern, nämlich vor allem dieser dieser dieser Justament Standpunkt Veränderung, weil wenn sich etwas verändert ist es schlecht, wenn es gute Gründe gibt ist es was anderen, aber ahm, das haben wir halt gerade am Anfang wie wir in Richtung Agilität gegangen sind, dass da einige Mitarbeiter gegeben hat, die damit halt wirklich nichts anfangen konnten und dann halt sehr fundamental Opposition gegen hat, einfach aus Prinzip, unter Anführungszeichen, und ja die sind alle nicht mehr bei uns im Entwicklungsbereich. Die sind entweder gegangen komplett aus dem Unternehmen oder gottseidank in anderen Unternehmensbereichen, wo das einfach noch kein Thema ist, ahm, haben dort andere Rollen übernommen. So damit ich jetzt den Faden halbwegs, was habe ich jetzt alles gesagt, Detailorientierung, die intrinsische Motivation etwas zu schaffen, den den Sinn zu haben, Leidenschaft mit zu bringen. Leidenschaft ist für mich ganz etwas wichtiges. Wenn ich Softwareentwicklung nicht gerne mache... #1:02:22

I: Ist das ein Horror glaube ich. #01:02:24

B: Ja, es gibt so viele. Ich will da nicht zu viel aus dem Nähkästchen plaudern, aber ich frage auch in Bewerbungsgesprächen immer gerne Warum eine HTL und die Frage ist oft, weil die Eltern es gesagt haben, aber dann oft Warum Computer-Science. #1:02:36

I: Wirklich, haben die das oft gelernt haben, weil die Eltern das gesagt haben. Boah. #1:02:40

B: Ja. Dann erinnere ich mich zurück, dass die Entscheidung oft mit 13, 14, 15 getroffen wird, da hat man oft auch noch nicht so die Meinung. Es gibt immer die Bastler, die das bewusst gemacht haben, aber viele halt auch, weil es die Eltern nahe gelegt haben. Die Horrorantwort ist für mich und das habe ich leider auch schon mehr als einmal gehört: Ja mein größerer Bruder hat das auch gemacht und... Ja, und die Antworten sich auch: Ja Computerwissenschaften, mit Computer kann man Geld verdienen und hat einen sicheren Job. Ja und das ist nicht das was ich suche. Ich suche da immer die Geschichte, dass man schon in der Unterstufe angefangen hat einen Taschenrechner programmieren oder so. Ahm, das wird immer seltener weil, also das war zu meiner Zeit ja noch außergewöhnlich, heutzutage ist das ja alles ja eher anders. Die die Exposure zu rechnen und so weiter. Aber eben die Detailorientierung ist glaube ich so eine Grundcharaktereigenschaft, man kann es sich ein bisschen antrainieren, aber in gewisser Weise hat man entweder die Einstellung dazu oder nicht. Ahm, die Leidenschaft, die intrinsische Motivation, die Veränderungsbereitschaft, auch dieses ich möchte mich weiterentwickeln. Ich möchte ständig was Neues dazulernen. Ahm, und aber auch eben auch die Toleranz. Ja, und wann ich dann, naja ist das eine Charaktereigenschaft, irgendwann auch die die Tolleranz oder auch das Verständnis aufzubauen, dass Technik auch nicht alles ist, sondern dass man noch irgendwann einmal Geld mit dem ganzen verdienen müssen. Was dann wieder gegen die Detailorientierung und auch dieses Loslassen können. What is good enough? Um Kompromisse machen zu können. Was ist da jetzt ein Persönlichkeitstyp oder nicht, weil jetzt beim viel darüber reden kann ich Persönlichkeitstypen jetzt natürlich auch nach einem DISC-Modell ein, äh, klassifizieren, oder ahm nach anderen Mayers-Bricks oder so, wobei da weiß ich Zuwenig darüber, aber ich sage einmal so nach Charaktereigenschaften eher, eher so formuliert. #1:04:35

I: Ok, ahm welche Teamentwicklungsphasen sehen sie als kritisch und wie können sie diese als Führungskraft positiv, ah in eine positive Richtung lenken? #1:04:49

B: Also sicher die Forming-Phase ist sicher die, die man am einfachsten auch beeinflussen kann. Ah, in dem man eben den Mitarbeiter da nach Möglichkeit auch möglichst viel Mitspracherecht bietet, beziehungsweise im Idealfall auch eben überhaupt die Team-Selection biete, ahm und das kann man noch am ehesten positiv beeinflussen indem man da auch investiert, jetzt unter Anführungszeichen ganz plakativ, das man eben auch den Rahmen und die Mittel, ganz plump gesagt, Geld zur Verfügung hat, dass die mal Exit-The-Room gehen oder zumindest einmal gut Essen oder was auch immer. Dass da die Infrastruktur da ist. Also ich sag einmal für dieses grundsätzliche, wir wissen mal wer wir sind. Ich kann auch dafür sorgen, dass der Scrum-Master die Zeit hat und auch das weiß, dass er das tut und auch die Ausbildung dafür oder das Können, wie auch immer angelernt, mit welchen Übungen auch immer das Team dazu zu bringen, dass es sich kennen lernt. Also diese klassischen, ah, drei Aussagen, zwei sind Wahr, eine ist eine Lüge, welche ist die Lüge. Ahm, und und all die anderen Methoden und Baukastenelemente die man da hat, damit sich das Team einfach einmal so grundsätzlich kennen lernt. Was ist jetzt dann nach Forming die nächste Storming oder? #1:05:57

I: Storming, ja. #1:05:58

B: Das ist glaube ich die, die wo meiner persönlichen Meinung nach man von außen am wenigsten tun kann. Solange es jetzt nicht in ein extremes Maß ausartet. Wenn wir da wieder beim Thema sind, wenn es da nur klescht zwischen einzelnen Personen muss man vermutlich eingreifen, wenn das Team auch nicht selber auf

die Idee kommt, teilt uns noch einmal auf oder kann jemand wechseln, ahm, aber grundsätzlich, dass diese Phase gut läuft, das muss eigentlich das Team am meisten selber machen. Bei Norming, sowie es ich interpretiere, da kann man natürlich auch vor allem durch Vorbildwirkung, wenn ich auf den ganzen Train gute Regeln und Guardrails aus, ausrolle und halt auch immer transparent meine Erwartungshaltung kommuniziere und Command-As-Intend kommuniziere, dann habe ich die Hoffnung, dass das im Team halt im kleinen auch funktioniert. Da, dadurch Vorbildwirkung. Ich kann das Norming sicher auch gerade über den Scrum-Master über den Prozessunterstützung, dass da in Retrospektiven zum Beispiel Teamregeln oder ahm, ein Experimente also im im Lean-Change-Management sind sind Experimente zu machen, gerade wenn gegen in Ideen erstmal Widerstand da ist. Work-In-Progress-Limits, andere Sitzordnungen, dann bewusst einmal Experimente aufzusetzen mit einem definierten Zeitraum und einem definierten Hypo... ah, Hypothese und auch Akzeptanz oder Messkriterien danach, um zu überprüfen ob es funktioniert hat oder nicht und dann auch zu sagen wir gehen wieder zurück. Ja, ihr hattet recht es funktioniert nicht. Kann man das vermutlich unterstützen. Ja die Performing-Phase ist ja dann eigentlich eher so der Outcome von den Phasen davor. Mit meiner Interpretation. Also das, da freue ich mich dann nur noch darüber, wenn das erreicht ist. #1:07:48

I: Mhm. Ahm, wie würden Sie eine gute Teamkultur beschreiben? #1:07:53

B: Offen. Transparent. Das meine ich durchaus auch ein bisschen unterschiedlich. Ahm. Fehlertolerant. Akzeptierend. Auch so dieses, auch das Retrospektiven Leitmantra, wir gehen davon aus, dass jeder sein Bestes will. Und und gibt. Ahm. Helfend auch. Und was das eh ein bisschen alles zusammenfasst, eine nicht überbordenden Team Gedanken und einen Team Spirit. Nicht überbordend deshalb, weil wir am Anfang recht viel Aufwand hinein gesteckt haben, zu ermöglichen und die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass sich die Teams gut finden. Und dann das Problem hatten, dass die Teams gegeneinander eher ein wenig, sowas ist so eine wir sind das bessere Team und, ahm, warum müssen wir immer das tun, das andere Team. Dann haben wir versucht da wieder dagegen zu steuern. Das ist immer so bisschen ein Balanceakt, aber so würde ich das beschreiben. #1:08:56

I: Ok. Ahm, in welcher Hinsicht können sich kulturelle Differenzen positiv auf das Team auswirken. Und da vor allem meine ich kulturelle Differenzen im, ich sage einmal, international kulturellen Sinn, also ja. #1:09:15

B: Auch wenn ich glaube, dass im im im Geschlechtersinn teilweise noch viel effizienter und positiver ist. Im interkulturellen Sinn sehen wir einfach, ich habe es eh schon erwähnt, dieses Thema, dass man sich halt oft auch am Anfang aus der Komfortzone herausbewegen muss, um um zum Beispiel Englisch zu reden. Was dann teilweise, aber durchaus auch hilft, in vielen Punkten Dinge auf eine emotionale, ah von einer emotionalen Ebene herunter zu bringen. Wir, ich sehe zum Beispiel sehr oft in eher technisch orientierten Diskussionen, die wir remote führen. Wir haben auch einen Mitarbeiter in Wien sitzen, muss ich auch dazu sagen nur der Vollständigkeit halber, aber. Ahm, also da ist halt nur die ganz normale remote Kommunikation, da ist zumindest keine Sprachbarriere von Deutsch auf Deutsch, ahm, aber dass wir da halt oft dann sehen, dass es durchaus ein Vorteil sein kann, ah, wenn Englisch von nicht Nativ Speakern gesprochen wird, weil die Sätze einfacher gesprochen werden. Ahm, nicht so viel fiese Unterstellungen, also die Leute sind teilweise gar nicht in der Lage Gemeinheiten einzubauen, weil weil das Englischniveau fehlt. Es wird auch oft die eine oder andere Spitze nicht verstanden, die die die eingebaut wird. Ahm, ich sehe es auch so dass einfach unterschiedliche Blickwinkel auf unterschiedliche Dinge. Wie man an Dinge herangeht, was wichtig ist, etc. Das sehen wir eher dann, bei ahm. Auch so Themen wie wie wie wie Pünktlichkeit, wo wir immer wieder merken, dass da das alte Vorteil über die die die DACH-Region doch ein bisschen stimmt, ahm, auch auch ausstrahlen kann. Wir haben am Anfang immer wieder Themen mit Pünktlichkeit gehabt, bei Mitarbeitern die halt nicht unbedingt aus aus, ahm, dem dem Deutsch, Österreich, schweizerischen, ah, Kulturkreis kommen. Ich würde das jetzt nicht unbedingt als Kulturkreis bezeichnen, aber. Zumindest Sprachraum. Ah, und halt mit unserer typischen Pünktlichkeit und Genauigkeit, obwohl wir uns da als Österreich eh schon ein wenig distanzieren, aber doch. Ahm, aber es ist einfach auch ein Fakt, dass mit Mitarbeitern von der iberischen Halbinsel Pünktlichkeit auch geübt werden muss und besonders auch Genauigkeit geübt werden muss. Ahm, und es funktioniert dann schon, aber es es beeinflusst auch in die Richtung dann diese Mitarbeiter positiv, also es geht auch in die Richtung. Aber Grundsätzlich ist es so, alles was hilft Dinge von verschiedenen Blickwinkeln zu sehen und auch gerade bei der schriftlichen Kommunikation. Requirement und Features werden doch auch verschriftlicht, sie werden auch besprochen mit Produktmanager und Product Owner und Product Owner dann mit dem Team, aber sie werden halt grundsätzlich doch auch Dokumentiert. Muss, müssen wir ja. Macht ja auch keinen Sinn nicht zu machen. Es ist immer wieder faszinierend zu sehen, auf wie viele verschiedene Arten man einen Text lesen kann. Und da sehen wir halt schon auch, dass das durchaus kulturelle Hintergründe hat. Ahm, ja. #1:12:17

I: Ok, ahm. Genau, eh dann gibt es irgendetwas, wo du sagst, dass man spezielle als Führungskraft, was man da beachten muss, wenn man verschiedene Kulturen im Team oder im, ja als Abteilung hat? #1:12:33

B: Kommt natürlich darauf an wie groß die Unterschiede sind. Wenn ich jetzt natürlich einen neuen Mitarbeiter dazu bekomme und ich weiß wir haben, wir würden ihn eigentlich normalerweise in das Team tun, weil da momentan am meisten Bedarf ist. So und ich weiß jetzt aber, dass dann zwei Mitarbeiter in dem Team aus Ländern wären, also wir haben zum Beispiel gezoögert Ukraine, Russland, könnte das ein Problem sein oder nicht. Ahm, ich habe es mit dem bereits vorhandenen, also im Team vorhandenen Mitarbeiter besprochen. Der hat gesagt, nein mit dem Micha treffe ich mich eh, da können wir uns von Internationalen Stammtisch, also Eurofunk bietet auch einen internationalen Stammtisch. Gerade für das Onboarding und die für die Integration, ah, von Mitarbeitern die nicht aus Österreich sind. Wo wir eben auch Adventmarkt, Krampuslauf, Rupertikirtag, alle diese Dinge tut, ah Wandern geht, etc. Na kenne ich mich eh, dass das passt eh gut. Kann der bitte zu uns in das Team kommen. Aber ja, da muss man sich natürlich Gedanken darüber machen und nicht einfach blauäugig darauf glauben, dass das schon kein Problem sein wird. Ahm, wa was gilt es noch. Wir haben zum Beispiel bei der Integration bei den einem Mitarbeiter, der der der mit dem Autismus Spektrum diagnostiziert ist, auch mit dem Verein über den wir die Integration gemeinsam gemacht haben, einen Workshop gehalten, wo wir da die Maßnahmen setzten und auch uns die Zeit dafür nehmen, ahm, dort auch darüber zu lernen. Was sind auch die Anforderungen? Was, was sind auch seine Erwartungshaltungen? Was sind unsere Erwartungshaltungen? Worüber gilt es aufzupassen? Ich meine, dass ist jetzt nicht internationale, aber das das ähnliche Prinzip. Ahm, ich muss halt auch Dinge einfach auch, auch zulassen. Wir haben eben auch Mitarbeiter zum Beispiel aus Nord Mazedonien und der nimmt halt das ganze Jahr keinen Urlaub und dafür fährt er halt fünf Wochen in in, also, ich bin mir gar nicht sicher wo er geboren ist, aber halt quasi in die Heimat, unter Anführungszeichen, und da regen wir uns nicht darüber auf und sagen, nein, wir wollen eigentlich nicht dass ein Mitarbeiter mehr als drei Wochen am Stück nimmt und der Erholungswert und so weiter. Das muss man einfach da an der Stelle sagen, das gehört einfach dazu und das ist ihm wichtig und warum sollen wir ihm da Steine in den Weg legen. Wir sehen keine negativen Auswirkungen. Ja, solche Dinge. #1:15:01

I: Gut, äh. Welche Vorteile sehen sie in... #1:15:04

B: Darf, so... #1:15:05

I: Achso, Entschuldigung. #1:15:05

B: Entschuldigung #1:15:05

B: Eins ist mir jetzt noch eingefallen, weil mir das wichtig ist, weil das hin und wieder auch noch nicht immer so funktioniert. Also Führungskraft glaube ich, oder allgemein sollte das eigentlich jeder Mitarbeiter so sehen, aber wir haben hin und wieder das Thema. Ahm, in Runden wo nicht nur Deutsche Muttersprachler dabei sind. Je nach Zusammensetzung von Individuen gern auf das Deutsch zurückgefallen wird. Oder wo die Gefahr besteht, dass es gibt eine kurze Diskussion, wo ich vielleicht auch, auch als Führungskraft in den Meeting noch sagen, dass die jetzt da kurz drei so Sätze so austauschen passt eh gut. Aber wann dann plötzlich auf Deutsch weiter geredet wird, muss ich halt auch dafür sorgen, dass man wieder in einer Sprache kommunizieren die alle verstehen. Ja, also das. Und das ist halt die Voraussetzung und immer auf den gemeinsamen Nenner achten, dass dass da sich niemand ausgegrenzt fühlt. Ja. #1:15:56

I: Gut, ahm, jetzt. Welche Vorteile sehen Sie in selbstgesteuerten Teams? #1:16:03

B: Weniger Aufwand für mich und bessere Ergebnisse. Die Entscheidungskompetenz ist dort wo sie gemacht wird am höchsten, oder sollte zumindest sein. Hopefully. Natürlich mit mit Guardrails, mit Guidelines, mit Informationen auch über die Absicht, was wollen wir erreichen. Ahm, wir wir bemühen uns auch wegzugehen, eben stark von dem, das ist eine Klipp und klare Anforderung, macht einfach genau das, was aus dem Sales, vom Kunden vielleicht sogar kommt. Das ist jetzt leider bei uns im Produkt, das ist alt und wird sich nicht mehr groß ändern. Wir bringen die Nachfolge Generation gerade ins Feld. Ahm, teilweise haben unsere Kunden sehr sehr klare Vorstellungen und sehr sehr lange Erfahrungen mit dem Produkt und, wenn der Hauptansprechpartner beim Kunden sagt, er möchte die Maske so erweitert haben, ah, dann hat es keinen Sinn mit ihm darüber zu diskutieren, dass es vielleicht eigentlich viel besser wäre, wenn... Aber grundsätzlich bemühen wir uns da auch, dass auch die Features vom Produktmanagement, ah gesagt werden, sehr offen beschrieben sind. Also Features das ist ein spezieller SAFe-Begriff. Quasi die Ebene über der Userstory. Die wird jetzt, das Feature wird jetzt nicht gerade in einem As-A-Format beschrieben, dass wäre ein bisschen zu allgemein, aber sie soll eigentlich genug Spielraum bilden, damit die Teams, weil die dieses Feature in Stories zerlegen, ihre Kompetenz einbringen und da eben auch die Steuerung. Ahm, auch das Thema, ich werde mich nicht hinsetzen, werde mich zwar grundsätzlich gewisse Statuswerte und gewisse Spalten vorgebe, damit man gewisse Vergleichbarkeit haben. Auch das schlicht und ergreifend, einige Metriken über alle Teams hinweg funktionieren. Wenn ein Team sagt, es möchte da gerne drei Zwischenschritte haben, weil es dann effektiver arbeiten kann, dann soll das Team das bitte machen. Das heißt Selbststeuerung ist einfach das

das wichtige, ah, Instrument, dass das, das Team weiß am besten, was es stört und was es aufhält. Ahm, auch mit dem Thema Verantwortung übernehmen. Verantwortung wahrnehmen und Verantwortung auch genießen, im Sinne von Einfluss. Es muss nicht immer dann ich irgendwo anders hingehen zu unserer internen IT. Das darf das Team auch selber machen. Da gibt es die Standard Fälle, wo wir, ah, ein, ah, gerade über das System Team, über das wir am Anfang geredet haben, Standard Wege haben, weil da muss nicht jeder immer überall hinlaufen, aber wenn es wirklich um etwas Besonderes geht, dann darf sich das Team auch selber darum kümmern, weil, wenn dann eine Rückfrage kommt, die entscheide ich potentielle falsch, weil ich die Hintergründe ja gar nicht verstehe, warum will das Team das wirklich. Ahm, das heißt Selbststeuerung, sowohl auf dem Aspekt, bis zu einem gewissen Grad, welche Features suche ich mir aus, welche passen zu uns und unserem Skill-Sets. Als auch, wie gestalte, wie steuere ich meinen Arbeitsablauf ganz allgemein, wie mache ich ihn da. Auch dieses Thema, wer im Team bearbeitet jetzt bei der, bei der Story mit. Das einfach als Team entscheiden zu können, im Idealfall, ahm, auch ohne das großartig ein Scrum Master oder Product Owner eingreifen muss. Ah, das ist eigentlich die, ich glaube ich habe es schon so formuliert, das wichtigste Werkzeug für ein Team eigentlich. Und auch der der größte Hebel. Weil natürlich auch die Wege kürzer sind, weil wenn es Probleme, oder wenn, wenn es eine Entscheidung zu treffen gibt. Bis dass es die Kette hinaufgegangen ist, dann frage ich auch noch einmal den Produktmanager, weil, puh, könnte ich mich ja aus dem Fenster lehnen und bis das dann wieder unten ist, abgesehen von dem ganzen Stille-Post-Effekt, das kann nicht effizient funktionieren. Es muss grundsätzlich Regeln geben, dass nichts zu weit auseinander driftet, aber innerhalb dieser Leitschienen, dieser Guardrails, ah, soll das Team am Idealfall möglichst viel selbst steuern. Man sagt ja auch der Job des Scrum Masters wäre eigentlich sich selbst überflüssig zu machen, ahm, dass das wär eigentlich das Ziel. Also nicht nur das Team, sondern auch wirklich die Menschen, die dann wirklich die Arbeit tun, dass da die Steuerung passiert. #1:20:01

I: Mhm, und ahm. Siehst du als Führungskraft auch Nachteile von der Selbststeuerung? #1:20:11

B: Ja natürlich, ahm, es kann auch in die falsche Richtung gehen. Ahm, es kann passieren, dass dann. Also wir haben das selten, auch durch den gesamten Prozess und wie das funktioniert und, dass das auch nie so groß in Frage gestellt worden ist. Aber in der Theorie wäre es so, also, auch im SAFe ist es, dass der Product Owner die Verantwortung für das Team-Backlog die Verantwortung hat. Ich kann jetzt als Product Owner hergehen und sagen ich erfinde lauter eigenen Stories und lasse mein Team im nächsten PI nur an diesen Stories arbeiten. Dann wird vermutlich nicht immer das herauskommen, dass uns tatsächlich Geld bringt, damit wir weiterhin die Gehälter zahlen können. Ahm, dass trifft aber aus verschiedenen Gründen nicht ein. Zum einen lehnt sich da selten jemand aus dem Fenster, zweitens gibt es bei diesen Planungs-Events auch Management-Reviews und der Plan muss quasi nochmal akzeptiert werden. Ahm, aber es ist eben auch so, auch da hat das Thema Selbststeuerung. Management, Produktmanagement gibt vor was wir erreichen wollen, das Team hat dann den Plan und committet sich auch zu den Plan. Ahm, und da gibt es eben auch durchaus Möglichkeiten, dass wenn es ganz abweicht von dem, dass man dagegen steuern kann. Braucht man aber in der Regel nicht. Die andere ist dann natürlich, gerade, dass dann Entwickler je nach Disposition potentiell anfangen können. Gefordert ist zwar eigentlich nur das, aber dabei reißen wir jetzt gleich einmal alles um, oder das schreiben wir jetzt neu. Ahm, ohne Rücksicht auf ah, ah die betriebswirtschaftliche Seite. Wer zahlt uns das, die Stunden kosten ja alle. Ahm, es geht sich vielleicht sogar in einer Planung aus, aber trotzdem wir hätten etwas anderes in der Zeit machen können, also Opportunity-Cost einfach, ja. Wo natürlich oft was Verständnis noch nicht so da ist. Das heißt, wenn Selbststeuerung aus dem Ruder läuft und und und in ein, wir machen was wir wollen, abdriftet, dann kann das Negativ sein. Ahm, wir haben auch so unsere unsere Reise, zwischen Story-Points, relativen Schätzen, kapazitätsorientierten Schätzten, Schätzten doch wieder in idealen Tagen hinter uns. Wir haben die Situation gehabt, dass während eines PI-Plannings, ah, ein Team sehr spontan am ersten Tag beschlossen hat, nein wir gehen jetzt, wir steigen jetzt um auf komplett relativen schätzten, und und ah, verwenden die Story-Points so wie wir glauben, dass das richtig ist und am Ende des ersten Tages waren dann auch ich sowie auch viele andere Stakeholder überrascht. Wie, ihr habt keine Auslastung, wie die Kapazität passt nicht zusammen. Und da ist es nicht darum gegangen, dass es nicht vielleicht ein guter Weg wäre, aber da hat das Team einfach selbstständig, sehr spontan und ohne Abstimmung, ah auch ohne Information eine Entscheidung getroffen, die einfach eine negative Auswirkung gehabt hat. Wir haben sie dann eingefangen und wir haben dann einfach auch erkannt, uh da gibt es Bedarf, reden wir darüber, schauen wir was wir verändern können. Ahm, es ist dann witziger Weise ein Experiment aufgesetzt worden in ganz eine andere Richtung. Ahm, das sehr gut funktioniert, aber wo wir auch wissen, wir wollen sicher in diese Richtung noch einmal gehen, aber dann ko, konzeptiert und und und geplant, damit eben, das große Ganze nicht gefährdet ist, weil die Selbststeuerung auf Teamebene jetzt eben da zum Problem werden kann, wenn das andere Teams negativ beeinflusst. Meine Freiheit endet dort, wo die Freiheit des anderen beginnt. #1:23:28

I: Mhm, gut. Ähm, so, dann gehen wir noch in die Virtualität. Ah, wie wichtig sind für Sie face-to-face Meetings? #1:23:37

B: Sehr wichtig. Grundsätzlich ist face-to-face Kommunikation immer einer, ah, nicht face-to-face Kommunikation vorzuziehen. Ahm, es geht halt in der Realität nicht immer. Ahm, wie schon erwähnt, schauen wir eben dafür, dass wir die Leute trotzdem regelmäßig zu uns bringen, um den sozialen Zusammenhang zu stärken und und Verständnis zu stärken. Grundsätzlich ist es aber so, ahm, bei Meetings, sage ich jetzt einmal oder oder bei Gesprächen wo es um, nicht nicht so technische Dinge oder nicht so fachliche Dinge geht, habe ich lieber eine Videokonferenz. Wenn ich jetzt zum Beispiel mit Mitarbeitern one-und-ones führe, die eben nicht am Standort sind, dann habe ich da ganz gerne Videos, damit ich sehe die Nicht-Verbale Kommunikation. Wenn es um das fachliche geht, habe ich eben wie schon ausgeführt die Erfahrung gemacht, dass es teilweise sogar helfen kann, wenn es quasi nur Sprachkommunikation ist, also ohne nonverbale Kommunikation, ohne Video. Ahm, Grundsätzlich ist sie aber immer noch dem Chat vorzuziehen, oder den E-Mails. Und, ahm, Mitarbeiter die halt gerne auch in Meetings nicht sagen und dann nachträglich am Abend, ah, zwei Seiten lange Mails schreiben, die machen sich halt nicht beliebt und es ist halt auch nicht effektiv und auch nicht fördernd. Gerade, weil dann einer, nicht die ganzen Missverständnisse und weil da dann... Ich kann noch so viel mit Emotions, ah, also Emoticons und Smileys arbeiten, es wird nie wirklich herüber kommen, da ist immer die face-to-face Kommunikation vorzuziehen. #1:25:13

I: Ok, und ahm, wo sehen Sie als verpflichtend die face-to-face Meetings und wo kann man, sagt man, kann man eher darauf verzichten? #1:25:22

B: Also da würde ich jetzt, zuerst eine Frage zur clarification, face-to-face wirklich zwingend im gleichen Raum? #1:25:29

I: Ja. #1:25:29

B: Ah, also bei kritischen Mitarbeitergesprächen ist es eigentlich unverzichtbar. Ich habe in einem vorherigen Job die Situation gehabt, dass die Leute auch in den USA waren und und an Locations wo ich sie nicht, auch für so etwas nicht unbedingt wirklich bewegen konnte oder mich nicht bewegen konnte, oder auch der Konzern, das nicht finanziert hat. Ahm, dann dann dann kann man halt nicht aus, aber grundsätzlich kritische Mitarbeitergespräche, gerade da wo es, wo es um Performance geht, ahm, um um Probleme, um Konfliktsituationen, gerade eben auch Retrospektiven, wenn sollten im gleichen Raum stattfinden, wo es ja auch um Performance, um potentielle Konflikte geht. Da ist es eigentlich unabdingbar. Wir müssen damit leben, dass es nicht immer hundertprozentig umsetzbar ist, aber da wäre es eigentlich unabdingbar. Wo es aus meiner Sicht eben nicht so wichtig ist, sind eher Dinge, zumindest wenn man darauf achtet, von einer emotionalen Ebene herunter kommen kann, eher fachlich orientierte Dinge. #1:26:36

I: Ahm, welche Chancen sehen Sie in virtuellen Teams? #1:26:37

B: Natürlich auch Mitarbeiterwünsche, ah, zu berücksichtigen. Ah, die vielleicht gerne für uns arbeiten wollen würden, aber nicht hier. Oder die aus privaten Umständen, Pflegefälle, kleine Kinder, nicht immer, ah, Vorort sein könne. Vielleicht auch nur eingeschränkt. Ahm, wir haben einen Fall von einem Mitarbeiter der ist drei Tage hier bei uns, aber zwei Tage arbeitet er im Office in Salzburg. Das ist nicht ideal, aber es ist halt einfach ein Kompromiss, weil wir dann dem Mitarbeiter entgegen kommen wollen. Ahm, und das andere natürlich auch in gewisser Weise, vor allem jetzt dann auch wenn es um Kunden geht, schlicht und einfach in einer betriebswirtschaftlichen Komponente. Ahm, und ah, ganz Konkret bei uns jetzt dann auch das Thema Mitarbeiterfindung. Wir finden einfach am Standard nicht genug Mitarbeiter mit den Skills die wir suchen, damit wir damit leben müssen, dass es auch halt woanders ist. #1:27:31

I: Da bei uns in Österreich, glaube ich in der Softwareentwicklung ein Grund Problem. #1:27:25

B: Ja, also da, also ich habe ja früher, also nachdem ich ja aus Salzburg bin ja früher nur in Salzburg gearbeitet. Ah, und das Problem in St. Johann ist teilweise ein bisschen schwieriger, teilweise ein bisschen leichter, weil auch der Sport und die Berge helfen. Also wir ziehen gerade international sogar eher Leute an, die die bewusst herkommen, weil sie sagen sie können halt in der Mittagspause kurz einmal aufs Snowboard steigen, und und oder in der Früh eine Skitour gehen, oder im Sommer eine Bergwanderung machen oder andere wahnsinnige Dinge. Man merkt ich bin da nicht so der der Fan davon. Ahm, aber auch in Salzburg ist da schon ein Problem. Darum, das ist einfach Realität. Das heißt zum einen natürlich, um Mitarbeiter Zufriedenheit zu erhöhen, es auch möglich zu machen, dass Mitarbeiter für uns arbeiten können, die sonst vielleicht darauf verzichten müssten, kling jetzt großkotzig. Ah, wo es dann nicht möglich wäre für, für diese Mitarbeiter einfach für uns Vorort zu arbeiten. Ah zum Teil aus Kosten, wobei das sehe ich eher bei Kundensituationen und ähnlichen. Wo man vielleicht in einem kleineren Projekt mit einem Kunden zusammenarbeitet, wo man sagt ich kann nicht Schleswig-Holstein fliegen alle Woche. Ah, oder auch einmal für einen Tag oder für ein Meeting. Und natürlich das Thema dann überhaupt Mitarbeiterfindung. #1:28:45

I: Mhm, und die letzte Frage. Welche Maßnahmen können Sie treffen damit ein virtuelles Team gleich produktiv ist, wie ein nor.. also lokales Team? Oder geht das überhaupt? Ist die Frage? #1:29:01

B: Ja schon, da geht es jetzt ein bisschen über die Definition. Wir haben uns eben bemüht, sobald es möglich war, unser unser richtiges Remoteteam und und den Mitarbeiter in Wien. Also das ist immer schon so gewesen, ah, muss man dazu sagen. Da das hat sich sowieso etabliert. Ahm, dann gibt es auch noch andere Faktoren. Aber bei dem Team haben wir einfach auch geschaut und das Ziel gesetzt, wir wollen dort eigentlich ein co-located Team haben. Der Product Owner aus vielen Gründen noch in St. Johann. Aus ganz egoistischen Gründen, wie da wollen wir auch dass das tatsächlich ein Eurofunk Mitarbeiter ist, der das Backlog und die die Ausrichtung auch, vielleicht von Komponenten und Funktionalitäten beeinflusst. Zum anderen aber auch, weil es da auch so viel Kommunikation im Unternehmen braucht, ah, wo dann einfach Englisch auch eine große Barriere wäre. Wir in der Entwicklung sind da sicher auch eine Ausnahme. Wir haben, die meisten nicht Entwicklungsabteilungen sind sicher so, dass da nur Deutsch gesprochen wird, ahm. Wo dann noch Widerstand ist. Jemand da remote würde sich auch hart tun, zu wem gehen ich eigentlich, Wer ist das, Wie erreiche ich den, Was tue ich wenn der nicht auf einen Anruf reagiert. Der PO da geht halt, zur Not steht er halt dann doch auf und geht rüber. Ahm, aber der Rest eben wirklich co-located auch mit dem Scrum Master Vorort, um die Virtualität natürlich zu begrenzen. Während dann natürlich mit vielen Meetings und der Kommunikation mit dem PO, da die Virtualität hat. Ahm, ist es so, dass wir halt schauen, dass die tagtägliche Arbeit untereinander eh wieder co-located passiert, also wieder face-to-face im gleichen Raum. Es ist auch ganz witzig, weil der PO von dem Team auch, auch weil er halt auch gerne mit mit solchen Dingen arbeitet und versucht sich zu verbessern, sich bemüht hat so ein ein virtuelles OpenOffice einzuführen. Also so eine Kommunikationslösung, wo man always-on mit allen verbunden ist. Ahm, also nicht nur, jetzt habe ich bedarf, jetzt rufe ich ihn an. Sondern bin quasi immer miteinander. Das ist von den Teammitgliedern abgelehnt worden, wir haben dann ein Experiment gestartet und das war klar, dass das Team das dann nicht weiterführen wird. Was durchaus ein bisschen schade war, glaube ich. Ahm, also da hätten wir durchaus versucht, auch auch was aufzubauen und wir hätten auch, ich meine wir haben es mit Testversionen und so weiter gemacht. Wären auch durchaus dann bereit gewesen zu investieren, weil das ist ja dann auf Dauer durchaus nicht ganz billig. Aber da war eher von den Teammitgliedern dann so das, nein dass. Irgendwie nicht so, da bin ich dagegen, sondern da sehe ich den Wert nicht wozu, es geht ja sonst auch gut, aber das auf einer Ebene wo man auch sagen muss, wann die fünf Entwickler und auch sogar der Scrum Master das nicht ganz unterstützt. #1:31:38

I: Wird es nichts. #1:31:39

B: Wird es nichts. Und wirklich oktroyieren bring dann nichts. Ahm, hat mich muss ich dazu sagen ein bisschen überrascht. Aber wir haben auch noch nicht ganz verstanden warum. Aber wir haben auch, witzigerweise nächste Woche ist die große Ausnahme von wir holen alle nach St. Johann, weil aus verschiedenen Gründen mit Prüfungszeitraum in in Rumänien und Feiertage in Rumänien, wir dieses Mal den PO hinunter schicken und da mal ein kleines Experiment starten und die Vorbereitungen gezeigt haben, dass wir das nicht wiederholen werden. Ahm, weil es furchtbar aufwendig ist. Ahm, aber da wäre die Konsequenz, dass defacto drei von fünf Entwickler nicht dabei gewesen wären bei der Planung, das bringt dann auch nicht. Ah, und er hat sich durchaus auch vorgenommen, da vielleicht nochmal über die paar Tage, mehr in Ruhe zu bohren, warum das eigentlich ist. Aber das haben wir noch nicht ganz verstanden, warum da das eigentlich so, so abgelehnt worden ist. Aber, ja. #1:32:33

I: Gut, dann sind glaube ich viele spannende Sachen aufgegriffen worden. Für mich ist das ganz Spannend, die Interviews. Einfach von verschiedenen Branchen, verschiedene Führungskräfte auch Erfahrungsberichte zu haben. Wie es so läuft und mir fällt generell auf das Thema hat jetzt gerade Anklang glaube ich von viele. Was ich gut finde, dass ich das so aufgegriffen habe und ja, danke für das Interview. #1:33:01

B: Gerne. #1:33:02

I: Durchwegs, ja es ist eh bei dem ersten Interview auch schon herausgekommen, dass eigentlich alle Faktoren durchwegs, sage ich mal, wichtig sind. Die einen vielleicht ausschlaggebender als, wie die anderen. Und, ja. Das wars. Dankeschön. #1:33:23

A.4. Experteninterview 4: Mag. Reinhard Mayr

Funktion: Leiter IoT Security
Unternehmen: COPA-DATA GmbH
Branche: Softwarehersteller für Industrie
Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen: 280 weltweit
Größe der Teams: 8-10 Personen
Land: Österreich
Datum des Interviews: 24.01.2020
Ort: Skype
Transkript Zeitraum: 00:00 - 1:04:03

Einflussfaktoren	Bewertung
Emotionale Kompetenz	5
Motivation	10
Stress	7
Verbale Kommunikation	8
Nonverbale Kommunikation	4
Konfliktmanagement	5
Teammitglieder	9
Teamentwicklungsphasen	7
Teamkultur	8
Selbststeuerung von Teams	9
Interkulturalität von Teams	6

Interviewer (I): Theresa Binder

Befragter (B): Mag. Reinhard Mayr

I: Ok, dann starte ich einmal das Aufnehmen. Ok. Ahm. Gut. Dann würde ich sagen, wir starten gleich. Wenn das passt. #00:15

B: Jawohl. Immer. #00:16

I: Ahm. Kurz. Ah. Ein paar Eckdaten zu Ihnen. Ahm. Die die Funktion die Sie ausüben in, bei Copa-Data ist? #00:27

B: Ahm. Also momentan bin ich verantwortlich für, ahm, alles was Kooperationen und Forschungsprojekte betrifft, beziehungsweise für das Thema IT-Sicherheit in in in Industrie und Umgebung, also für OT-Security. #00:42

I: Ok. #00:43

B: Also da Produkte und Konzepte zu verankern, Produkte zu entwickeln, Produkte zu verbessern, solche Dinge. Da gehört auch Datenschutz dazu, da gehört. Alles was man sich so unter dem Security Bereich eigentlich vorstellen kann. #00:56

I: Ok. Ahm. Unter welche Branche fällt Copa-Data? #01:02

B: Copa-Data ist ein Softwarehersteller für die Industrie. Wir machen Standard-Software für industrielle Anwendungen, ahm, seit seit gut 30 Jahre. Und das Geschäft besteht darin diese Software zu warten, zu pflegen und zu vertreiben, beziehungsweise halt dann ein gewisser Teil an Dienstleistung mit Schulung, Training und solche Dinge. Also wir sind wirklich nur Komponenten Lieferant. Also wir machen keine Projekte in dem Sinn, ah, keine Automatisierungsprojekte, sondern wir liefern nur eine Komponente zu an kleine und große Unternehmen und die nehmen dann die Software her und bauen daraus die Industrie Applikation. #01:36

I: Ok. Ahm. Wie viele Mitarbeiter hat Copa-Data? #01:42

B: Ahm. Ahm. Also Salzburg. Am Standort Salzburg, da haben wir die Zentrale auch sitzen. Da sind so ca. 170, ah, wenn man die Töchterwelt mit dazu nehmen, die die uns auch gehören, ahm, sind wir ca. 280. #01:57

I: Ok. Sehr gut. Ah. Sind Sie dann eben auch für Teams verantwortlich? #02:05

B: Ja. Ja. Jetzt. Früher sehr viel. Also ich habe diesen aktuellen Job seit Anfang 2019. Ich habe aber von 2006 bis 2018, das Produktmanagement und die komplette Produktentwicklung von dem her von der Strategie Seite her über gehabt. Ahm. Und war da derjenige der auch die Teamorganisation über hatte. Ich habe, ah, Scrum bei der Copa-Data eingeführt, als agile Methode. War auch jedes Jahr für die Zusammenstellung

dieser interdisziplinären Teams zuständig. Also von dem her habe ich einen sehr starken Team-Background sage ich jetzt einmal aus der alten Job-Rolle noch heraus. #02:42

I: Ahm. Wie viele Teams, also für wie viele Leute waren sie da ungefähr verantwortlich? #02:42

B: Das waren ca. 8, 8-10 Scrum Teams. Das hat immer ein bisschen variiert. Würde ich jetzt einmal sagen, so in Summe, irgendetwas zwischen 50 und 60 Leuten, die man organisieren musste, teilweise sogar mehr. #03:00

I: Ok. Sehr gut. Ahn. Ja dann würde ich vielleicht noch ganz kurz was zu mir sagen. #03:07

B: Sehr gerne. #03:08

I: Ahm. Ich bin eben beim PALFINGER Teilzeit angestellt und mach gerade meinen Master nebenbei schon im Endspurt. Und Master Wirtschaftsinformatik mache ich. #03:21

B: An der FH-Salzburg wahrscheinlich oder? #03:22

I: Nein. An der FH-Salzburg gibt es leider nur den Bachelor Wirtschaftsinformatik. #03:26

B: Achso stimmt, da gibt es nur den Bachelor. Ja stimmt. Stimmt. #03:28

I: Nein, da habe ich den ITS Mast..., ah, Bachelor habe ich gemacht und bin dann zufällig darauf gekommen, dass eben Wiener Neustadt gibt es eine FernFH, die Wirtschaftsinformatik anbietet. #03:45

B: Cool. #03:46

I: Ja. Genau. Das war ganz, ganz. Ähm. Hat ganz gut gepasst, so muss ich sagen. Ahm. #03:55

B: Und das funktioniert gut über die Ferne? #03:56

I: Ja. Ich muss drei Mal... Drei Mal im Semester bin ich in Wiener Neustadt. Da sind dann entweder ganz am Anfang halt Einführungsvorlesungen und dann die Prüfungen oder wenn es so Workshops sind, bei Fächer. Und sonst ist alles, ahm, online. Aber es sind eh sehr viele, viele Abgaben zu machen und jetzt sind immer so... Ja. #04:19

B: Ja das denke ich mir. Ja klingt spannend. Muss man sich selber organisieren, also mehr wahrscheinlich selber organisieren, wie wann man live ist. #04:26

I: Ja natürlich. Man kriegt den ganzen Workload vom Semester quasi am Anfang und muss sich das dann selber einteilen und wenn man da nicht gleich dabei bleibt, dann glaube ich... #04:33

B: Dann dann gehts das Jahr schnell vorbei. Ja das glaube ich. #04:36

I: (Lacher) Ja. #04:39

B: Das kann ich mir gut vorstellen. Ok. Cool. #04:42

I: Ahm. Meine Forschungsfrage ist: Wie können Softwareentwicklungsteams ihre Produktivität durch soziale Einflussfaktoren verbessern? Genau. Ahm. Dann würde ich Sie eh bitten, vielleicht das, was ich Ihnen geschickt habe. #04:56

B: Habe ich schon offen. Ja. #04:58

I: Die Erfolgsfaktoren einfach eben, von kurz zum Einstieg, von Eins bis Zehn bewerten, von Eins bis nicht wichtig bis Zehn sehr wichtig. Genau und dann vielleicht, dass wir ganz kurz darüber reden, aber in den Fragen gehe ich eh auf die Faktoren ein. Also... #05:18

B: Ja perfekt. Ja. Ja. Das habe ich eh schon gemacht. Also die emotionale Kompetenz habe ich jetzt einmal mit Fünf eingestuft. Dass das hängt ganz stark wahrscheinlich von ein paar anderen Dingen auch noch ab. Ich sage einmal wenn ein Team in einer Stress Situation ist sind wahrscheinlich emotionale Kompetenzen eher gefragt. Ah ah. Weil es einfach zu Reibungen und zu Problemen kommt oder kommen kann. Das ist ja kein Must. Auf der anderen Seite, wenn mein Team einmal gut eingespielt ist und und und schon längere Zeit bei einander ist, dann ist es wahrscheinlich gar nicht mehr so tragisch, darum habe ich es jetzt einmal mit Fünf bewertet. Das hängt wahrscheinlich ein bisschen von der Situation ab, in den das Team steht, wie wichtig sowas ist. Ja. Ich meine nur Eisblöcke im Team ist auch nicht gut. Soll es auch geben, aber ist jetzt nicht so... Ja. Die Motivation hätte ich jetzt einmal mit Zehn bewertet. Ist für mich sogar der wichtigste Faktor. Ahm. Weil weil aus meiner Sicht in Softwareentwicklung doch auch irgendwo ein kreativer Job ist. Ahm. Und und da die Motivation einfach neben dem Knowhow das Um und Auf ist. Dem entsprechend habe ich Stress auch relativ hoch mit Sieben. Mhm. Ahm. Weil das genau da dagegen wirken kann eben, also Motivationsabbauend wirken kann. Ahm. Lässt sich zwar leider nicht immer verhindern, aber man kann, sollte es probieren. Ja gerne. #06:36

I: Darf ich kurz noch einmal nachfragen, bei Motivation haben Sie jetzt Zehn oder Sieben gesagt? #06:39

B: Zehn, zehn. #06:40

I: Schon Zehn. Ok. #06:41

B: Motivation war Zehn und Stress Sieben. #06:43

I: Sieben. Ja. Ok. Passt. #06:44

B: Verbale Kommunikation habe ich mit Acht. Das ist etwas wo wir zumindest, bei der Copa-Data, sehr viel Wert darauf legen. Ahm. Auch ein bisschen bedingt durch durch die agile Methodik Scrum. Ah. Dass das das

lebt davon, dass man viel miteinander redet. Und so viel kannst du gar nicht dokumentieren, wie du sprechen kannst. Erfahrungsgemäß. #07:04

I: Zumindest nicht so gut, dass man es... #07:06

B: Nicht so gut. Genauso ist es. Ja. Also. Was da zum Beispiel auffällt. Was da, was da wirklich wirklich, auf die, auf die Effizienz ganz viel durchschlägt ist ist, wenn wenn wenn man zum Beispiel Teams gezielt auf auf Englisch oder so umstellen muss, wobei die sich nicht wohlfühlen dabei, weil es eben zum Beispiel einen Englisch sprachigen dabei hast, dass dass merkst du in der Effizienz der Teams einfach total schnell. Wenn da drei dabei sind, die sich im Englischen nicht wohlfühlen oder irgendeine andere Sprache, weil sie eben nicht in der Muttersprache arbeiten können. Also wir haben bewusst zum Beispiel bei der Copa Data in dem Bereich bei der Softwareentwicklung die Leute, ah ah, dabei belassen in Deutsch zu kommunizieren, auch zu dokumentieren, ahm, während wir in alle anderen Unternehmensteile eigentlich auf Englisch umgestellt haben. Weil wir da total einen massiven Impact auf auf auf die Effizienz gesehen haben. #07:48

I: Mhm. Ja. Interessant. #07:52

B: Die nonverbale Kommunikation, da haben wir uns ein bisschen schwer getan, was wir da darunter verstehen. Ahm. Versteht man das mehr unter Körpersprache oder oder eher im Dokumentieren, schreiben, Schriftstücke? #08:05

I: Ich hätte eher mehr und Körpersprache, ja genau. #08:07

B: Körpersprache. Ja, habe ich jetzt einmal relativ, ich meine Vier. Natürlich klar. Das kriegst du aus der menschlichen Kommunikation nie raus. Ahm. Nachdem die Leute aber nicht den ganzen Tag miteinander live chatten, ah live kommunizieren, sondern gezielt halt, also wie halt das bei uns ist, gezielt halt bei einem Daily-Scrum oder bei einem Review Meeting oder so und der Rest dann eh wieder eigentlich am Arbeitsplatz, dass dass passiert ist das jetzt. Nur habe ich es jetzt einmal mit Vier bewertet. Konfliktmanagement tue ich mir jetzt ganz schwer, was ich da jetzt rein schreiben soll. Im idealen Team haben wir eh keine Konflikte. #08:43

I: Naja, ob es das gibt, dass es keine Konflikte auftreten? #08:46

B: Nein. Selten. Ahm. Ich ich denke, für einzelne Personen ja, aber das hängt jetzt wahrscheinlich viel von der Organisation im Unternehmen ab. Wenn ich es jetzt wieder bei der Copa-Data nehme, bei uns ist das halt etwas was der Scrum Master eigentlich mit mitbringen muss. Weil weil der irgendwie für die Teamkultur ja auch verantwortlich ist und der der erste Ansprechpartner ist, wenn es im Team kreiselt. Natürlich dann im Management drüber dann auch noch einmal, bei der bei der Entwicklungsleitung oder halt im Produktmanagement, wie es bei uns war. Da ja. Der der der einzelne Softwareentwickler der im Team drinnen steckt, der der, für den wieder eher weniger. Der muss halt wissen zu wem er gehen kann, oder oder wo sein Ansprechpartner sitzt, eben der Scrum Master zum Beispiel. Aber das hängt natürlich auch stark mit der Methodik zusammen, wenn wenn man jetzt wahrscheinlich nicht in diesen kleinen agilen Teams arbeite, ahm, schaut, also in klassischen Strukturen schaut es vielleicht wieder anders aus. Ich hätte es wieder je nach Situation mehr oder weniger, also einen Fünfer oder was hinein gesetzt. Das ist glaube ich extrem Organisations auch bezogen, wie eine Organisation aufgebaut ist. Ob das jetzt für jeden einzelnen wichtig oder weniger wichtig ist. Ja. Ich meine Konf... Wobei da muss man auch unterscheiden. Konfliktmanagement verstehe ich halt jetzt wirklich das Management, wenn ein Konflikt Auftritt den Konflikt zu lösen. Eine gewisse Konflikt-Kultur braucht man natürlich auf alle Fälle. Das Sachen angesprochen werden, offen gelegt werden und nicht irgendwo unter der Oberfläche dahin, dahin brodeln. Das ist für mich jetzt aber auch nicht nicht Konfliktmanagement muss ich dazu sagen. Also also da würde ich jetzt einmal einen Fünfer für den Begriff setzten. Teammitglieder haben natürlich einen riesen Impact. Das hat bei mir Neun Punkte. Da haben wir mitunter die meiste Zeit verbracht uns zu überlegen, wie wir denn die 60 Leute so aufteilen. Also wir machen das einmal im Jahr muss ich dazu sagen. Also wir stellen einmal im Jahr die Teams ein bisschen um. Ah ah ah. Und orientieren uns an den Themen ein bisschen neu. Und da haben wir mitunter die meiste Zeit reingesteckt, wie denn die Leute am besten zusammen harmonieren, um um um möglichst die Konflikte, möglichst potentielle Konflikte schon vorab heraus zu kriegen. Also es gibt einfach Leute die können nicht miteinander. Ja. So kann man es auch sagen. Ja. Und und wenn du das im Vorfeld schon weißt, dann ist es einfach nicht gut, die zusammen zu stecken. Da kannst du noch so viel Rundherum machen. Also da habe ich einen Neuner. Teamentwicklungsphasen bin ich mir jetzt auch nicht ganz sicher, was was was gemeint ist? Ahm. Ja. #11:07

I: Ja ich habe das eher unter. Kennen Sie das, ah, Forming, Storming, Norming, Performing? Also quasi so in die Richtung. #11:15

B: Ja klar. Ok. Ja. Ok. Ja. Ok. Dann dann hat es schon einen gewissen Impact. Da habe ich Sieben Punkte jetzt einmal drinnen. Das merken wir insofern schon auch wieder, durch das dass wir jedes Jahr die Teams in in, ja nicht komplett aber ein bisschen umbauen, Es gibt einfach die Storming Phase und diese Einführung, diese diese diese Anlaufphase im im im im Frühjahr. Die die die die sicherlich die ersten paar Monate, sage

ich jetzt einmal, die ersten paar Sprints, effizient kostet. Also da habe ich Sieben Punkte drinnen ja. Teamkultur habe ich acht Punkte, definitiv. Das das ist mitunter das wichtigste, also einer der wichtigsten Faktoren, dass sich die, äh, die diese Teams relativ schnell finden, eine eigenen Kultur entwickeln und wirklich eine eigene Kultur entwickeln. Also also bei uns sieht man das in die, ah, acht, zehn Teams die wir da haben, schon so die ticken alle ein bisschen anders und die müssen sich da wirklich erst anfangen einmal finden, ah, in dieser Storming-Phase, und und nur wann die stimmt und passt, dann hast du auch wenig Konflikte zum Beispiel jetzt drinnen, eine gute Kommunikation und also Teamkultur ist schon ganz etwas wichtiges. Und ich glaube, dass die einzelnen Teams da auch eine gewisse Freiheit haben, dass nicht jeden jeden dieser Teams ja eine gewisse Kultur aufgezwungen wird, sondern die müssen sie einfach finden. Und das darf durchaus auch variieren. Das muss nicht überall gleich sein. Selbststeuerung habe ich wieder Neun Punkte. Das ist mir persönlich ganz ganz wichtig. Ahm. Hängt auch mit der Teamkultur irgendwo zusammen. Die müssen auch das Gefühl haben, weil es auch mit Motivation immer, ah ah, aus meinem Augenwinkel zu tun hat. Die müssen auch das Gefühl haben, dass sie selbstständig arbeiten können, ja nicht ständig wer ihnen im Genick sitzt und sowieso korrigiert was sie zu tun haben oder ihnen etwas vorgibt, ahm, dass das hat einen massiven Einfluss auf andere Faktoren die da drauf stehen, auch auf Stress. Ja. Und Interkulturalität. Ja schwer zu sagen. Ah. Tue ich mir jetzt ein bisschen schwer. Weil wir haben zwar, ah, einige internationale Leute bei der Copa-Data, aber die sind schon so lange dabei, die sind schon sowas von eingebürgert. Ahm. Es hat. Also ich habe es jetzt mit Sechs bewertet, weil es sicherlich einen Impact hat. Ah, ah. Eben zum Beispiel wie ich vorher schon gesagt habe, wenn man, wenn man dadurch die die die die Sprach in den Teams zum Beispiel von der Muttersprache auf Englisch oder so umstellen muss, dann hat das einfach einen Input auf die Effizienz. Ah. Arbeitszeiten. Ah, ah, ah. Die unterschiedlich gehandelt werden. Ah. Kulturen die unterschiedlich mit mit dem Thema Genauigkeit, Präzession umgehen. Ich nenne es jetzt einmal ganz pauschal, ein Südländer, der es eher locker nimmt, ob jetzt die Qualität so gut ist oder jeder Bug gefixed ist. Ah. Und und dann vielleicht eher einen nordeuropäischer oder europäische Mentalität wo es sehr exakt sein muss. Das kann natürlich auch wieder zu Konflikten führen irgendwo und dann einen Input auf die Effizienz vom Team haben. Darum habe ich jetzt da einmal einen Sechser drinnen. Hängt aber ganz stark davon ab, welche welche Kulturen da zusammenfallen ja. Das ist klar. Also wir haben zum Beispiel lustigerweise die Erfahrung gemacht. Ah. Wir haben ein paar Leute die aus ehemaligen Ostblockländern. Die ah. Die ganz andere Herangehensweise an Themen haben, wie jetzt zum Beispiel ein Österreicher. Der gewisse Sachen dann einfach einmal locker nimmt, was lustigerweise für die zum Teil gar nicht geht. Ja. Oder da ist sehr viel Wertschätzung zum Beispiel auch wichtig. Ja. Für für diese Leute. Die wollen namentlich auch genannt werden und und bei den Führungskräfte aufscheinen, dass sie etwas gut gemacht haben. Ja das ist einen anderen wieder eher einmal. Ja. Da ist das Team vielleicht sogar wichtiger. Und die stehen, also die die da gibt es einfach Charaktere die da unglaublich darauf stehen, dass sie als Gesicht ein bisschen heraus scheinen. #14:47

I: Mhm. Ja. Da ist halt jetzt einfach das Kultursystem bisschen ein anderes gelernt worden, gell. #14:51

B: Genau. Ja. Genau. Ja. Genau. Also wir werden heuer noch unsere ersten Erfahrungen mit mit mit Inder machen, mal schauen wie es uns da geht. Also da kann ich leider noch nichts sagen, dass starten wir jetzt gerade erst im Jänner. Ahm. Da wird sicher noch etwas dazu kommen. Da werden wir noch einiges lernen glaube ich ja. #15:05

I: Sicher. Ja. Das ist dann wieder sehr unterschiedlich, sage ich mal, also schätze ich mal. Im Gegensatz, wenn... #15:11

B: Ja ich glaube auch. Ich bin auch ja. Also ich meine wir haben den Vorteil, wir haben gottseidank eine indische Tochter. Also dass sind jetzt nicht irgendwelche Freelancer oder so. Also wir stellen die bei uns selber quasi an. Aber du hast halt trotzdem die Kulturunterschiede plus Sprachliche und andere Probleme dabei, also wird sicher spannend werden. #15:27

I: Mhm. Das stimmt. Ahm. Gut dann starte ich mit Frage Eins. Ah. Wie beeinflusst die emotionale Kompetenz eines Softwareentwicklers das Team? Gut. #15:40

B: Ahm. Wie. Ja. Wie gesagt das hängt halt von der Situation ab. Ahm. Wir. Ich sage einmal so, wir haben. Ich gehe jetzt halt so einen Schritt weiter. Wir haben zum Beispiel sehr sehr gute Erfahrungen damit gemacht, zum Beispiel, wenn wir denn welche haben, Frauen in diese Teams einzubauen. Ahm. Weil weil die sehr stark deeskalierend wirken können, einfach auch früher erkennen, dass etwas am Kochen ist, am Brodeln ist, dass etwas nicht passt. Da sind Männer oft, äh, weniger empfänglich sage ich jetzt einmal vorsichtig, oder gar nicht. Ahm. Und und die können damit einfach besser umgehen. Du kriegst einfach dadurch einfach eine viel bessere Teamstimmung rein. Das ist zwar für die, für die Damen, ah, nicht immer sonderlich leicht. Ahm. Für für für die Teamkultur und und und damit irgendwo auch für für Motivation und alles auch für den vielen Stressfaktor ist das sehr positiv. Also wenn du diese Kompetenzen irgendwo im Team hast. Das muss jetzt nicht

jeder einzelne haben wahrscheinlich. Ahm. Aber wenn wenn du gezielt Leute in den Teams drinnen hast, also ist das extrem positiv. Weil weil einfach so Stress und Konfliktsituation dann früh erkannt und und und wenn man eben eine offene Kommunikationskultur haben. Kann man auch rechtzeitig darauf reagieren und und und Konflikte möglichst frühzeitig vermeiden bevor sie eskalieren. Also das das das kann schon ganz einen massiven Impact haben ja. #17:00

I: Und ahm. Wie können Sie Motivation und Stress eines Softwareentwicklers positiv beeinflussen? Wenn man jetzt eine leitende Position hat in Teams? #17:10

B: Ja. Boah. Da gibt es viele viele Dinge. Ich meine primär, eigen Verantwortung ist denke ich mit mitunter eine, der der wichtigsten Faktoren. Ahm. Dass dass dass ah. Ich sage einmal Vorschläge, Lösungsvorschläge, Technologievorschläge, was auch immer da kommt einfach auch, ah, erstgenommen werden und dass man diese Autonomie der Teams, ah, letztendlich respektiert. Also uns hat da wirklich die Methodik Scrum unglaublich viel gebracht, weil weil, ah, das Team als solches, einfach für die Aufwand von Sprints der in der Regel von drei bis vier Wochen geht, einfach wirklich irgendwo auch geschützt ist und das ist was, was was mir als Führungskraft immer ganz wichtig war, ahm, dass dass während dieser drei Wochen die Leute wirklich produktiv an ihrem Thema arbeiten können und nicht, auch kein Eigentümer und kein Geschäftsführer kommt und und und sie wieder vom Tagesgeschäft raus reißt und sagt, nein wir müssen jetzt das noch reinziehen. Wie man es halt so ganz klassisch kennt, sondern dass man das, diesen Schutz des Teams, ah ah, zumindest für diese kleinen Zyklen, für diese drei, vier Wochen-Zyklen wirklich gewährleistet. Ah. Und die Leute da drinnen wirklich arbeiten lässt und sie drei Wochen in Ruhe produktiv arbeiten lässt und sie nicht ständig mit irgendetwas raus reißt. Ahm. Man kann dann eh alle drei Wochen wieder rein schauen ins Team und schauen was passiert ist und korrigieren und und und neue Themen vorgeben. Das ist alles OK, aber diese Thema ins Unternehmen rein zu bringen, das ist das ist ganz ein wichtiger. Ein anderer Faktor ist natürlich das Thema Wertschätzung, dass das ist bei einem Entwickler nicht anders, weil bei jedem anderen Mitarbeiter. Ah. Ah. Einmal einen Schulterklopper oder oder ein einfaches Danke oder oder ähnliche Dinge. Ahm. Es ist sicherlich etwas extrem wichtiges. Ahm. Was auch noch, ah, das ganz gut immer wieder funktioniert hat ist dieses, das Thema Anerkennung von Kompetenz. Also wir haben es bei uns dann schon in den Teams auch immer wieder einmal drinnen, dass ein Team vor einer vor einem Problem steht, wo es vielleicht gerade nicht weiter kommt. Und wir haben dann bewusst versucht Möglichkeiten zu schaffen, dass Team übergreifend dann quasi ein ein ein anderer Experte herangezogen werden kann. Also quasi auch temporär in das Team reingeholt wird. Denen hilft das Problem zu lösen, weil der eben schon Erfahrung mit dem Problem hat oder mit der Technologie hat. Und das ist dann auch eine gewisse Wertschätzung für denjenigen, der dann als als als externer Experte auch im Haus gesehen wird von einem anderen Team und dazu geholt wird. Dass dass das ist etwas was was was einfach die Leute motiviert dann auch als sowas, als so ein interner Experte quasi gesehen zu werden und auch mal wo anders mittun zu dürfen, was jetzt auch eigentlich nicht in seinem in seinem. Ahm. Jetzt normalen Tagesgeschäft jetzt eigentlich mit dabei ist. Und das ist denke ich auch eine Aufgabe vom Menschen mit diesen Strukturen da einfach zu bauen und und und zur Verfügung zu stellen, dass sowas dann auch wirklich passieren kann. Ah. Und Aus- und Weiterbildung. Also das das ist auch etwas was was was meiner Meinung nach gerade bei der Softwareentwicklung sehr gerne unterschätzt wird. Der hat einmal softwareentwickeln gelernt und gut ist es. Ahm. Stimme ich jetzt nicht zu. Ah. Die Leute wollen sich genauso Fortbilden und Weiterbilden und sich mit neuen Technologien beschäftigen. Ahm. Auch einmal mit Technologien, die man vielleicht jetzt noch gar nicht braucht. Ja. Das ist etwas was man gerne im im im in dem Entwicklungsbereich macht, halt Leute gezielt für etwas auszubilden, was halt jetzt gerade oder im nächsten halben Jahr wichtig ist oder man brauchen wird. Ahm. Aber diese Leute wollen sich irgendwo weiterbilden und sich einmal mit einem Thema zu beschäftigen, dass vielleicht auch nie für wirklich spannend wir, weil man, weiß ich nicht, ah, nie nie im Java-Bereich etwas machen wird, aber aber jetzt einfach einmal die Möglichkeit zu geben über den Tellerrand rauszuschauen und sich da weiter zu bilden ist extrem motivierend für für für für Softwareentwickler. #20:40

I: Ja. Dem stimme ich voll zu. #20:44

B: Sonst wird es langweilig. #20:45

I: Ja. Ahm. Welche Auswirkung hat die Kommunikation auf ein Projekt? #20:50

B: Ja, wie gesagt eh schon. Ganz ganz ganz massive, weil, ahm, weil in der Kommunikation erst so richtig, vor allem in Regel erst in Kommunikation so richtig erst die Details raus gearbeitet werden können. Also wir haben die Erfahrung gemacht, ich kann gar nicht so viele Lastenhefte oder zum Beispiel jetzt Lastenhefte oder Spezifikationen schreiben, um um um jetzt ein Projekt zu beschreiben oder ein Feature oder ein Produkt zu beschreiben, wie es dann in der eigentlichen Kommunikation passiert. Vor allem wenn die richtigen Leute in der Kommunikation dabei sind. Also man muss sich in der Kommunikation auch ganz gut überlegen, ah, wen

wir aller dazu braucht. Man muss nicht immer alle, weiß ich nicht, zehn Leute auf einen Haufen schmeißen, oft sind es drei oder vier, oft muss man mal einen Kunden einbinden oder andere Stakeholder einbinden und und durch gezieltes Fragen und durch gezielte wirklich verbale Kommunikation kommen so viele Details auf und so viele so viele Ideen, Lösungsstrategien auf, die du durch sage ich jetzt einmal, Dokumentation und schriftliche Kommunikation einfach nicht nicht herbringst. Das fällt dir nur in der Diskussion auf. Die. Also Darum mache, also haben... Darum alle drei Wochen über über die Projektfortschritte drüber schauen. Ahm. Da sind wir jetzt wieder beim Scrum. Die Ergebnisse vorstellen, den Stakeholder auch die Möglichkeit zu geben zu sagen, nein so habe ich mir das nicht vorgestellt, ich habe mir eigentlich vorgestellt, keine Ahnung, der Button müsste der links oben sein und nicht rechts unten. Das kriegst du nur raus wenn du miteinander redest. Dass dass... Nach drei Jahre oder nach einem Jahr Projektlaufzeit draufzuschauen und zu sagen, ah jetzt sind wir fertig, passt das eh alles, da wird man feststellen, dass es diverse Abweichungen gibt. Ja. Also ja ganz ganz wichtig. Das hat so viele Facetten und wie gesagt, ich habe es eh vorhin auch schon gesagt, wir wir haben es immer wieder feststellen müssen, auch nur dadurch dass wir zum Beispiel die Sprache ändern, ahm, hat das immer wieder einen massiven Impact auf die Effizienz gehabt, weil es halt dann doch anders interpretiert wird, weil es doch anders verstanden wird. In der Muttersprache ist man da einfach stabiler. Es hilft nicht. Es ist. Das ist eine ganz eine große Challenge mit mit Multi.. oder Internationalen Teams, dass sauber, dass sauber herzukriegen, dass da der selbe Output noch noch noch rauskommt. Ja. #22:59

I: Glauben Sie hilft das da in dem Bereich, wenn man dann die Mitarbeiter einfach noch mehr schult in der englischen Sprache oder... #23:05

B: Ja natürlich. Klar. Klar. Ahm. Dass. Und das ist jetzt gar nicht so das Fachenglisch, das können die Leute eh. Also die Fachbegriffe haben die eh darauf. Aber da geht es wirklich um um um Kommunikations-Englisch, also wirklich Standard Englisch, um sich unterhalten zu können, da drinnen dass, da drinnen kommt sehr viel raus. Wenn man da nicht so sicher ist im Small-Talk sage ich jetzt einmal nicht so sicher ist. Ah. Dann dann tut man sich auch ganz schwer so Inhalte raus zu halten. Ja. Die Fachbegriffe glaube ich gar nicht, dass das Problem sind. #23:35

I: Ok. Ahm. Wie schaut Ihrer Meinung nach ein Erfolgreiches Konfliktmanagement im Softwareentwicklungsteam aus? #23:45

B: Gibt es sowas? Ahm. Wie schaut es aus? Ja wie gesagt ich glaube der Knackpunkt ist wirklich das das frühzeitige kennen und du brauchst die offene Kommunikationskultur halt dazu. Ahm. Dass dass schafft man nicht immer, weil das einfach auch sehr stark vom Charakter von die Leute her abhängt. Also manchmal, es gibt halt Charaktere, die die die halt wenn sie etwas stört gleich aussprechen im Team oder zumindest zu ihrem Ansprechpartner gehen oder zu ihrem Teamleiter gehen oder zum Scrum Master. Denen das einfach unter den Nägeln brennt und die das gelöst haben oder darüber reden wollen. Es gibt halt den anderen Typus der das in sich hineinschaufelt und halt, ja, tue ich halt weil ich muss, aber Spaß macht es mir aber keinen. Und da ist es dann immer die potentiale Gefahr, dass das dann irgendwann eskaliert ja, irgendwann geht dass dann über. Und die Kunst liegt halt daran, dass zu erkennen. Ja. Und und dann brauchst du halt diese Leute die diese Kompetenz auch haben dann sowas auch zu lösen. Es ist dann gar nicht leicht so Leute oft oft gemeinsam an einen Tisch zu kriegen. Die können einfach oder wollen einfach nicht miteinander. Ahm. Dass dass das ist wirklich eine Challenge. Da brauchst du wirklich wen der das kann. Also dass dass muss auch dann nicht unbedingt ein Softwareentwickler sein. Es ist einfach schon unglaublich viel geholfen, wenn einmal diejenigen Indikatoren erkannt werden und dann musst du eh schauen, dass du vielleicht auch zum HR-Bereich oder wo auch immer jemanden hast, der der wirklich auch die Kompetenz hat so einen Konflikt dann zu lösen. Dass dass, für für den Betroffenen selber oft wahrscheinlich gar, wenn es wirklich eskaliert gar nicht leicht sondern da brauchst schon fast einen Externen. Also einen Team externen, der der dir hilft sowas zu eskalieren. Ahm. Wir haben es auch nicht immer geschafft. Wir hatten auch zum Teil dann die Situation, dass wir einfach dann auch unter unterjährig, ah ah, die Leute in die Teams dann halt einfach getauscht haben. Wir haben gesagt, wir kriegen das nicht gebacken, wir kriegen die Stimmung nicht gebacken, ah, tauschen wir doch lieber jemanden aus dem Team A in dieses Team B rein und schauen wir, dass wir das so deeskalieren. Damit damit wir da wieder auf ein, auf ein, auf eine gute Basis kommen. Es ist ganz ganz schwierig. Ja. Das ist... Aber, aber ich denk... Ah. Offen anreden, frühzei... versuchen es frühzeitig zu erkennen und wenn wenn du halt im Team Leute hast, die dafür Antennen haben. Auch wirklich versuchen diese Leute in die Teams reinzubringen und denen das auch wirklich auch irgendwo als Aufgabe oder als als als wertvolle Aufgabe mitgeben. Hör doch in das Team rein. Schau. Schau was gut oder was schlecht läuft. Rede mit uns als Führungskräfte darüber. Ah. Oder rede mit, rede im Team darüber und schauen wir, dass wir die Sachen an die Oberfläche kriegen, weil weil alles was unter der Oberfläche brodelt wird einfach irgendwann eskalieren. Ja. #26:18

I: Mhm. Ok. #26:20

B: So so einfach das klingt, so schwierig ist das. #26:22

I: Ja. Das ist oft in der Theorie leichter. #26:26

B: In der Theorie ist alle schön ja. Da gibt es auch kein All heil Mittel glaube ich. Also. Aber auch da, das ist eine komische Situation. Da tickt jeder Mensch anders, ganz klar. Es gibt einfach Leute, die die die die die scheu sind, auch Konfliktscheu, die ärgern sich zwar über irgendetwas, aber werden nie damit zu irgendwen gehen und sagen, he Entschuldigung das passt jetzt nicht oder das hat mir jetzt nicht getaugt oder oft sind es Kleinigkeiten, oft sind es, mein Gott jeder hat einmal einen schlechten Tag oder ist mit dem falschen Fuß aufgestanden. Dann dann reichen oft Kleinigkeiten aus, die eskalieren. Ahm. Da kann das falsche Wort, ah, schon ganz falsch ankommen ja. Ich meine, da ist sicherlich dass das Thema nonverbale Kommunikation spielt da natürlich schon auch rein. Da gibt es halt Leute die mehr Gefühl dafür haben, ahm, was Körpersprache und so weiter betrifft, Gestik, Mimik, ah ah und andere die sind halt da, weniger sensibel. Der der der meint oft Dinge gar nicht so, wie sie beim Gegenüber ankommen. Und und der unterstreicht das dann mit seiner Gestik auch noch dementsprechend. Da da kann ganz schnell beim anderen was ankommen, was... #27:32

I: Was nicht so gemeint war? #27:33

B: was nicht so gut war. Vorsichtig gesagt ja. #27:35

I: Ok. #27:36

B: Aber wie gesagt, idealerweise hat man wen wo in seinem Team drinnen, der da ein bisschen empfänglich ist. Und ein bisschen darauf schauen kann. #27:44

I: Gut. Äh. Welche Erfolgsfaktoren würden Sie für eine gute Teamzusammenarbeit sehen? #27:50

B: Ahm. Ja. Wie gesagt die Teamkultur, also den Teams, also ein Rahmenwerk zu haben, wo sich Teams eigene Teamskul... Teamkulturen entwickeln können in einen gewissen Rahmen klar, sie müssen ja noch alle irgendwo die Copa-Data. Aber aber letztendlich muss so viel Freiraum da sein, dass dass jedes Team für sich indi... sich irgendwie individuell finden kann. Ahm. Was jetzt einmal unabhängig von diesen weichen Faktoren, was wir versucht haben zu machen, wo wo wir glauben dass es gut funktioniert hat. Wir haben ja auch für diese, für jedes Team dann versucht irgendwo einen eigenen Raum, wirklich einen physischen Raum auch zu schaffen, wo sie unter sich sind. Also es gibt bei uns Teamräume, für jedes Scrum-Team einen eigenen Raum. Wo die halt, dieses Jahr miteinander arbeiten können. Wo sie zumindest im Tagesgeschäft auch nicht gestört sind. Wo, wo dass sie sich selber irgendwie einrichten können. Wo sie ihre eigenen Infrastruktur haben. Ahm. Wo sie ihre Teammeetings drinnen machen können. Ahm. Wo sie einfach quasi ihr ihr ihr kleine Insel, unter Führungszeichen, haben. Also wir haben jetzt nicht ein Großraumbüro wo vier so Teams drinnen sitzen oder so. Sondern wir haben wirklich versucht jeden ihre eigenen Arbeitsumgebung zu schaffen. Ahm. Hat alles Vor- und Nachteile, aber für die produktiv Zeiten, ist das was ganz was Gutes, wenn sie nicht ständig irgendwo anders noch mithören müssen oder oder durch andere Teammeetings gestört sind oder solche Sachen. Dass dass dass ist was was sich denke ich ganz gut bewährt hat. Ahm. Ahm. Was sich auch bewährt hat, wir machen, wir machen, an und für sich, ah, Einführungsevents. Also also, wir planen im Herbst an und für sich was wir im nächsten Jahr machen wollen, dann gibt es im Regelfall dann Ende des Jahres noch eine Art Kick-Off für alle. Ja. Also sind alle Entwickler zum Beispiel jetzt dabei. Da werden die Themen vom Management vorgestellt. Ah. Welche Themen wie wichtig sind. Wie das in die Strategie für das nächste Jahr rein passt. Und wir lassen dann im Regelfall auch die Leute irgendwo frei entscheiden in welchen Teams sie im nächsten Jahr arbeiten wollen. Also wichtig ist, dass sie die Themen einmal kennen. Ahm. Und. Wir fragen dann wirklich die Leute aktiv, wer möchte wo in welchen von diesen Teams nächstes Jahr mitarbeiten. Das geht meistens erstaunlich gut. Also man hat dann ganz schnell immer wieder eine Kernmannschaft, die eh immer die gleichen Themen bearbeiten wollen. Keine Ahnung, das eine Team macht die Connectivity, das ist so ein Klassiker, den man jedes Jahr wieder hat, und und ein zwei Leute sagen dann halt bewusst einmal, nein ich möchte heuer wieder einmal etwas anderes machen. Ich möchte heuer einmal weg von dem Connectivity Thema und eher hin zum Thema GUI-Entwicklung, nur um irgendein Beispiel zu nehmen. Mh. Und und das ist nicht immer leicht, weil weil das ist natürlich auch eine Frage von Kompetenz, Erfahrung ist. Das ist auch für das Team hat das natürlich, gerade in dieser Ramper-Phase auch nicht unbedingt einen positiven Output auf auf die Effizienz, weil der Neue sich einmal einlernen muss. Ahm. Das neue Thema vielleicht einmal lernen muss. Ahm. Trotzdem über das Jahr gesehen, kriegt man damit sehr sehr schöne Ergebnisse zusammen, wenn man die Leute auch einmal von von von die Themen her wechseln lässt und nicht, du machst jetzt die nächsten 20 Jahre Connectivity. Ja. Für das haben wir dich eingestellt. Mach. Ahm. Dass das das das bringt dann nach einer gewissen Anlaufphase schon auch wieder sehr viel Out... sehr viel positiven Output eigentlich. Auch für das Team, weil einfach einmal einer drinnen ist im Team der einfach einmal Dinge anders sieht, anders angeht, eine andere Erfahrung mitbringt, auch wenn er vielleicht in den eigentlichen Thema noch nicht so fit

ist. #31:07

I: Mhm. Also lang... langfristig gesehen hat man dann wahrscheinlich auch gut ausgebildete Leute, die was sich in mehrere Bereiche auskennen. #31:13

B: Genau. So ist es. Ja. Genau. So ist es. Also diese Diversität so ein bisschen rein zu bringen, dass das hat man früher in der Softwareentwicklung eigentlich nicht so gerne gemacht. Also wir auch nicht. Wir hatten halt unseren Spezialisten zum Beispiel für jedes Softwaremodul hat man dann halt so zwei drei Spezialisten. Und der Plan war, du machst deine Karriere nichts anderes, dafür bist ein Vollspezialist. Du kannst das bis ins letzte Bit runter. Das wird einfach irgendwann einmal langweilig für die Leute. Also diese diese... #31:37

I: Mhm. Ja und Motivationstechnisch sicher auch... #31:40

B: Ja genau. Und Motivation ist halt dann wieder ein Output und Effizienz einfach wieder. Ja. Und das. Aber die. Da muss man halt einfach eine Unternehmensstruktur oder Unternehmenskultur auch schaffen, die das zulässt. Ja. Dass das war ein langer Prozess auch mit der Geschäftsführung. Ah. Ah. Diese. Dass das denen klar zu machen, dass man sagt, ok wir haben jetzt natürlich am Anfang ein bisschen ein ich sage einmal eine Einbucht, dann wenn sich so ein neues Team findet was die Effizienz und den Output betrifft. Ahm. Aber mittelfristig oder kurzfristig rechnet sich das dann schon wieder. Das ist ein Lernprozess wirklich im Unternehmen drinnen. Auch dass Ansprechpartner wechseln. Ich war es jetzt gewohnt, dass ich immer zehn Jahre lang zu demselben gegangen bin, weil das war der Spezialist für das Thema XY. Ja. Jetzt gibt es auf einmal andere oder neue. Ja. Oder zusätzliche. Oder der ist gar nicht mehr in dem Team drinnen, sondern der macht jetzt ganz was anderes. Dass das ist für die ganze Unternehmen Struktur auch für Support und Consulting, die dann Hilfe brauchen oder so, oft durchaus durch aus spannend. Nein zu dem gehst jetzt nicht mehr, weil der macht jetzt was anderes. Ja. Also da. Aber der Benefit überwiegt. Meiner Meinung nach. #32:41

I: Sonst würdet ihr das wahrscheinlich nicht mehr machen, denke ich mal. #32:46

B: Nein. Ja. Ich sage, da gibt es immer viele die da mitreden und viele Sichtweise auf solche Sachen. #32:54

I: Ah. Aus welchen Persönlichkeitstypen besteht ein optimales Team?

B: Hm. Ich sage einmal so. Aus möglichst vielen verschiedenen, meiner Meinung nach. Also also ich glaube nicht, dass es zum Beispiel gut ist, wenn du ein Team baust mit mit lauter Alphas. Ahm. Das wird im Regelfall in Konflikten enden. Ja. Ah. Genauso schlecht ist es natürlich wenn du ein Team hast, wo du überhaupt keinen drinnen hast, der die initiative übernimmt. Ahm. Oder andersrum. Oder oder anderes Beispiel. Eine gute Mischung aus Juniors und Seniors. Ja. Nur Juniors die die Welt zerreißen wollen, haben tendenziell die Chance, dass sie sich vergaloppieren und und das Ziel aus den Augen verlieren. Auf der anderen Seite, wenn du nur Seniors hast, die alle Alphas spielen wollen, und alle die Welt schon dreimal neu erfunden haben, wird es auch nicht funktionieren. Also die Kunst liegt, so haben es, versuchen es halt wir immer zu machen, wirklich in der guten Mischung. Ja. Erfahrene und Junge. Ah. Ah. Ah. Ja ich sage jetzt einmal, vom Typus her Alphamännchen und halt welche, die die lieber gerne in Ruhe für sich einfach weg coden und lieber im im Kämmerchen dahin coden, die sich gerne einfach Führen lassen. Die Kunst liegt da denke ich in der Mischung. Zu viel, zu viel in die eine Richtung ist ist, egal in welche ist meistens schlecht. Ja. Also. Dass das geht zwar leider nicht immer so. Man hat leider nicht immer so Leute. Ahm. Aber, aber wir haben es zumindest immer versucht, so so gut wie möglich zu verteilen also unter unterschiedlichen Gesichtspunkten. So gut man halt auch die Leute kennt. Ja. Das ist ziemlich das nächste. Wir haben jetzt nicht für jeden Mitarbeiter Persönlichkeitsprofile, wo du sagen kannst der passt da, der passt da, der passt da. Das hat auch viel mit Erfahrung zu tun. Zum Teil weißt du halt, das haben wir eh vorhin auch schon gehabt, dass halt einfach Leute miteinander nicht können. Ja. Das das ist einfach so, das ist menschlich. Dann werde ich die auch nicht verkrampf versuchen in ein Team einzuzwängen, oder zumindest nicht auf Dauer. Ahm. Solche Faktoren. Wenn man sich den den den greifen kann oder die Erfahrung hat, dass man die Leute halt lange genug kennt, ah ah ah, versucht man halt da zu berücksichtigen. Also potentiell Konfliktpotential halt einfach schonmal nicht zusammen bringen, wenn es irgendwie geht. Ja. #35:11

I: Ok. Ah. Welche Entwicklungsphase sehen Sie als kritisch und wie können Sie diese als Führungskraft positiv, ahm, beeinflussen? #35:22

B: Ja man, es muss, was sicherlich immer kritisch ist ist ist ist, die Storming, also die Anfangsphase von einem neuen Team ist sicherlich immer irgendwo kritisch, weil sich eben Teamkulturen und alles erst einmal entwickeln muss. Ahm. Als Führungskraft ist das ganz eine schwierige Phase, weil weil, ah, am liebsten täte man sie natürlich vom ersten Tag weg, ah, gleich gleich hinsitzen und sagen so und so machen wir es und, aus der Erfahrung raus, und so wird das funktionieren und die Kultur täte ich mir wünschen und so sind wir effizient, das funktioniert halt nicht. Also also eigentlich musst du in der Phase sogar ein bisschen zurück nehmen, als Führungskraft und bewusst halt die Erwartungshaltung in in den ersten paar Wochen einfach einmal zurück schrauben, gerade was eben jetzt Output oder so betrifft. Das ist wahrscheinlich für eine Führungskraft mei-

stens das schwierige, weil du ja irgendwo den Projektdruck und den Abgabedruck und Termindruck und so weiter ja irgendwo als Führungskraft auch abpuffern musst, weißt aber auf der anderen Seite, oder siehst einfach in dieser, in dieser Storming-Phase, dass das Team einfach noch das Gefüge sich erst bilden muss, damit überhaupt einmal produktiv... produktiv arbeiten können. Wie gesagt auf der anderen Seite hast du andere Stakeholder, also da hast du eine ganz eine schwierige Phase in dem Bereich. Am liebsten tätest du sie ganz schnell produktiv kriegen, aber das geht halt einfach nicht. Also wahrscheinlich ist das in der Phase ganz gut, wenn du nicht, gar nicht allzu viel dich einmischst, sondern sondern das ganze einfach immer versuchst zu mo... zumindest zu monitoren und vielleicht schon noch die Unternehmenskultur und die, und die Unternehmenswerte schon noch versuchst reinzubringen, damit es einfach nicht nicht ganz in eine andere Richtung läuft. Ahm. Gewisse Rahmenbedingungen gibt es halt einfach im Unternehmen, die die die kann ich nicht wegnehmen, ah, aber aber letztendlich muss das Team da, musst du das Team da glaube ich sich selber finden lassen und und maximal eingreifen, wenn heute kein, überhaupt kein kein Weg absehbar ist, wie sich das Team findet, weil weil es halt doch in der Zusammensetzung irgendwo ein größeres Problem gibt, dann musst eh rein greifen. Ahm. Aber aber, das denke ich, das solltest nur in in dem Fall tun, wo sich wirklich, ah, wo du wirklich siehst es eskaliert oder es ist einfach kein, es findet, diese Storming-Phase findet kein Ende, dann musst du, dann musst du irgendwo mal eingreifen, aber aber in der Phase glaube ich musst du sie einfach arbeiten lassen. Da musst du sie einfach finden lassen. Wie gesagt, da kannst du nur in Rahmenbedingungen vielleicht noch helfen, dass du ihnen halt eine Arbeitsumgebung schaffst oder oder sie vielleicht aus einem Arbeits-, aus der gewohnten Arbeitsumgebung auch einmal raus nimmst und sie vielleicht auf so einen so einen Workshop auch einmal extern wo hinschickst. Ja, dann schickst du sie halt einmal einen Tag. Ah. Irgendwo in ein, in ein Konferenzhotel und so lässt sich einmal dieses, dieses Finding einfach einmal machen, außerhalb von einer gewohnten Arbeitsumgebung. Mit solchen Sachen kannst ihnen, hilft ihnen wahrscheinlich am meisten. Als wie jetzt jeden Tag selber drinnen zu sitzen und sagen, und da, und warum, und wir haben ja das noch nicht, und warum sind die Definitions of Done noch nicht fertig, und warum haben wir dieses und jenes noch nicht. Dass das muss sich das Team einfach erarbeiten. Das hilft nicht. Und das muss du in Kauf nehmen. Und da musst du das, als Führungskraft, wahrscheinlich auch einfach die, die breiten Schultern auch gegenüber der anderen Stakeholder haben und das ist das, das abpuffern. Ah. Ah. Damit sie diese Zeit auch kriegen. Da musst du dich halt einfach hinstellen, das musst du aushalten. #38:20

I: Ok. Ah. Wie würden Sie ein gute Teamkultur beschreiben? #38:26

B: Hm. Das wichtigste glaube ich nach wie vor, ich habe es eh schon ein paar Mal gesagt, dass ist die die die Kommunikation, die offene Kommunikation. Ah. Wenn die Leute. Ah. Ah. Ja. Über Dinge auch reden können oder über Fehler auch lachen können die passieren und. Du merkst es denke ich auch, wenn wenn du in so so einen Teamraum reingehst. Ahm. Du merkst das einfach wie die Stimmung da drinnen ist. Ja. Ob die jetzt. Ah. Ah. Gut oder schlecht ist. Ob die miteinander jeden Tag im im im klinsch liegen oder ob ob ob die, ahm, gemeinsam auch einmal, auch einmal Witze reißen oder gemeinsam in einer Ecke stehen und sich Sachen ausmachen. Dass das diese Offenheit, dass jeder auf jeden zugehen kann, dass man, dass man kein kein keine Hemmungen davor hat, zum Kollegen am nächsten Schreibtisch zu gehen und zu sagen, he pass auf, ich ich ich komme da jetzt nicht weiter, ich stehe da an. Ahm. Auch da hilft uns uns meiner Erfahrung nach auch die Scrum-Methodik wieder, weil man weil man einfach da ein Daily-Standup hat. Man stellt sich in der Früh eine viertel Stunde zusammen. Redet darüber, was am vorherigen Tag passiert ist. Redet darüber, was heute passiert ist. Redet aber auch über Probleme. Und in diese Dailies merkst du dann schon auch, wenn da offen über diese Dinge wirklich auch geredet wird und nicht jeder seine zwei Sätze sagt und sagt, ja ist gut. Ich tue halt da weiter und fertig, sondern wenn da wirklich kommt. Mah, ich habe da gestern ein Problem gehabt, kann mir da heute wer helfen? Dann merkst du einfach das Team hat sich eingespielt und das funktioniert. Ja. Das sind eher so Softe-Faktoren. Das heißt jetzt nicht, dass die jeden Tag miteinander auf ein Bier gehen müssen. Ja. Dass dass hat jetzt damit nichts zu tun, sondern sondern wirklich, wie sich die, ah, miteinander auch einbringen. Und da denke ich. Also da hab halt ich als Führungskraft immer auch wieder probiert. Ich bin halt dann, gerade am Anfang immer wieder bei so so Dailies immer wieder einmal dabei gewesen. Hab geschaut. Nur als Zuhörer, also da habe ich jetzt gar keinen aktiven Teil gehabt sondern habe ich nur geschaut, wie die Leute miteinander umgehen. Ahm. Wieso. Wir machen viel über Code-Reviews, auch, ah ah, wie diese Code-Reviews laufen. Ah. Fühlt sich da einer dann unter Druck gesetzt, weil der andere halt Fehler in seinem Code findet, oder oder er sagt halt, pass auf, das muss du anders machen. Oder oder machen die das dann wirklich dann auch gleich gemeinsam oder offen oder oder merkst du halt in der Teamkultur, der fährt jetzt da nur drüber und und und versucht da jetzt sein Senior-Status zum Beispiel auszuspielen und zu sagen, he so will ich nur beweisen, he schau mal wie du noch, was du nicht noch für ein schlechter Codierer bist. Dass das merkst du halt, wenn du da dabei sitzt und ein bisschen zuhörst. Ja. Aber letztendlich

im Umgang, um die Frage noch einmal zu beantworten, die die der Umgang der Leute untereinander und die Kommunikationskultur, an dem kennst du es, meiner Meinung nach am besten. Letztendlich kennst du es auch bei dem, was am Tagesende raus kommt, ja, beim Output vom Team, dass die Kultur irgendwo stimmt. #41:08

I: Gut. Ahm. In welcher Hinsicht. (Räuspern) In welcher Hinsicht können sich kulturelle Differenzen positiv auf das Team auswirken? Da meine ich jetzt eher so, ahm, International Kulturelle Differenzen. Und was muss eine Führungskraft in Betracht auf kulturelle Differenzen betrachten? #41:33

B: Positive Auswirkungen. Haha. Ahm. Ich glaube das aller aller wichtigste ist. Dass, dass die Awareness einmal einfach bei den Leuten da ist, dass es da gibt. Ahm. Dass das ist mitunter das schwierigste. Wir haben das, wir haben das teilweise probiert auch mit externer Unterstützung wirklich diese interkulturelle Kompetenz überhaupt einmal bei den Leuten aufzubauen. Vielen ist das einfach gar nicht bewusst, was es dafür Unterschiede gibt, wie die ausschauen. Das geht bei bei, ja, einfacher Begrüßung los. Dass das einfach in andere Kulturen anders gehabt..., ah, gehandhabt wird. Nähe. Abstandzueinander. Ah. Ah. Es mag halt nicht jeder gleich umarmt werden. Dass das das geht nicht in jeder Kultur oder oder Hände schütteln ist für manche auch ganz etwas komisches. Das ist das, auf das denkst du halt normalerweise einfach nicht, wenn du dich nie damit beschäftigst und ich glaube das wichtigste da ist einfach die Awareness. Also das ist halt das was du als Führungskraft einfach versuchen musst zu fördern. Ah. Ah. Dass dass, wenn ich weiß dass ich solche Teams habe, dass ich die Teammitglieder darauf vorbereite. Ahm. Das funktioniert ja schon am besten wenn du dir da externe Hilfe holst, ahm, und das auch immer wieder machst. Das braucht halt eine gewisse Kontinuität. Ahm. Dann, dass die Teams einfach darauf vorbereitet sind. Ich glaube den größten Fehler den du machen kannst, dass du einfach sagst, so jetzt schmeißt du alle Leute in einen Topf. Also da da würde es jetzt wieder nicht funktionieren, was ich vorhin gemeint habe, dass ich die Teams einmal in Ruhe einfach laufen lasse und schauen wir einmal, wie sie sich finden. Wenn ich weiß ich habe ein ganz ein stark interkulturell geprägtes Team, da muss ich wirklich gezielt im im Vorfeld in dieser Storming-Phase gezielt denke ich unterstützen, damit sich die da wirklich sauber finden können. Ich glaube da hast du zum Teil einfach derartige unterschiede drinnen, wenn du die da nur laufen lässt, glaube ich da hast du eher die großen Chancen, dass dass es eskaliert. Ja. Also. Das würde ich mir aber selber auch nicht zutrauen. Also da, da würde ich wirklich versuchen mir externe Hilfe zu holen. #43:31

I: Einen Experten. Mhm. #43:33

B: Da da musst du dich wirklich intensiv mit dem Thema mal beschäftigen. Und auch diese Unterschiede auch kennen. Ja. Je nach Kulturkreis. Die musst du einfach kennen. Da brauchst du halt wen, der schon Erfahrung mit, weiß ich nicht, weil ich es vorher gehabt habe, indische Entwickler habe, und dann musst du dein Team darauf vorbereiten und den Entwickler natürlich auch. Ja. Für den. Wenn der noch keine Erfahrung hat mit westliche Teams wird es ihm genauso gehen. #43:51

I: Ja. Das ist sicher, eines von die wichtigste Punkte einfach. Bewusstsein, dass es Unterschiede gibt und diese Unterschiede für die Kulturen auch aufzuzeigen. #44:04

B: Genau. Für beide Seiten eben. Also nicht nur für die Einheimischen. Sondern das gilt auch für die andere Seite. #44:10

I: Mhm. Gut. Ah. Welche Vorteile sehen Sie in selbstgesteuerten Teams? #44:18

B: Ahm. Viele. Also ich bin, ich bin sehr starker Verfechter von diesen selbstgesteuerten Teams. Ahm. Ahm. Weil weil es eben überall, in Motivation, in Output in Stressreduktion, ah, in Wertschätzung. Einfach überall in diese Benefits drinnen sind. Ahm. Natürlich ein gewisses Monitoring wirst auch für selbstgesteuerte Team brauchen, aber wie gesagt, wenn man eh alle drei Wochen nach so einem Sprint wieder drauf schaut, hast ja eine gewisse Störung auch da. Ganz wichtig ist, dass man das man vernünftig Constrains, also Rahmenbedingungen einfach vorab, einmal definiert hat, in denen sie sich bewegen können. Ja. Also ich kann jetzt meine Entwickler nicht nur diskutieren lassen, wo sie gerade lustig sind. Man braucht eine gute Planung dahinter, eine klare Priorisierung dahinter. Aber in der Umsetzung dann speziell, in der in der Lösungsfindung von einer Aufgabenstellung. Ahm. Da muss man sie einfach laufen lassen. Und da kommen so viele, da kommt auch einfach wenn man ein gutes, eine gute Teamkultur dann hat einfach auch sehr viel Kreativität raus. Ah. Ah. Sehr gute technische Lösungen, gerade wenn es darum geht auch neue Technologien einzuziehen. Ahm. Gerade dann sind diese, diese Selbstorganisierten Teams einfach unglaublich effizient. Und und. Ah. Die pushen sich auch intern, also dass das ist auch etwas was man immer wieder beobachten kann, ahm ahm, da da, sie selber so gegenseitig die Latte immer wieder ein bisschen höher zu legen im Team, das muss man von außen gar nicht vorgeben. Ah. Wenn du da eine gute Zusammenstellung hast und gute Teamkultur, die die organisieren sich das selber schon so hin, dass dass, ah, dass sie einfach einen Freude haben sich untereinander, ein bisschen gegenseitig auch zu Matchen und zu sagen, ah, ich habe das das das gefinkelte Problem jetzt

lösen können oder ich habe jetzt das, ah ah ah, dass das Performance Profiling oder was einfach in der und der Zeit hingbracht. Ich hab noch eine halbe Sekunde dort oder daraus gekitzelt in der, in in, beim Laden von Daten oder was auch immer. Dass das, das sind so Benefits, die du durch solche Teams einfach auch bekommst. Ja. Wenn wenn es Teams gewohnt sind, dass sie eh so quasi aller Kochrezept jeden Tag das hinglegt bekommen, was sie denn da zum Tun haben. Ah. Dann werden sie halt irgendwann einmal nurmehr zum Auftragserfüller. Dann fallen halt diese ganzen Komponenten einfach weg. Ja. Der ist halt dann Dienstserfüller. Der macht halt das was ihm gesagt wird. Der denkt auch nimmer links und rechts und schaut nicht mehr links und rechts und kommt auch nicht mehr mit einem alternativen Lösungsvorschlag oder so. Sondern er macht halt das was auf dem, sage ich mal, Papier drauf steht. Ja. Er hat zwar irgendwo im Hinterkopf. Mah irgendwie, eigentlich ist das eine deppate Lösung oder eigentlich könnte wir das ja viel smarter lösen, wenn... Ah. Und und. Ah. Dass das kriege ich durch selbst, selbstorganisierende Teams viel mehr her. Dass das versuche ich auch zu fördern, dass ich auch sage, he wenn ihr, auch wenn wir jetzt im Produktmanagement jetzt uns eine Lösungsstrategie ausgedacht haben, wenn ihr jetzt mit eurer Erfahrung oder jetzt im Team draufkommt, he da gibts aber einen viel besseren Weg oder einen effizienteren Weg, dann bitte her damit. Ja. Ah. Dann dann dann schauen wir. Dann reden wir drüber. Dann schauen wir ob das Sinn macht, ob das in die Produktstrategie rein passt und dann machen wir das halt so, wie wie ihr das besser erkannt habt. Aber das schaffe ich halt wirklich nur, wenn ich so selbstorganisierte Teams habe. Das ist auch zutrauen und da denke ich sind einfach dieses gemischten Teams einfach wirklich vom Vorteil. Da hast halt dann deine ein, zwei Senior und ein paar Juniors und die matchen sich dann da drinnen schon. Ja. Der eine bringt vielleicht eine neue Technologie in Spiel, die der Senior vielleicht noch gar nicht kennt. Der Senior kennt aber die die Produktarchitektur sehr gut. Der kann wieder sagen, na da wird es nicht funktionieren, weil... Und das, das ist Matching. Dass das das funktioniert dann. Dass das das kann, das kann einen richtigen Benefit bringen. Ja. #47:36

I: Ahm. Welche Nachteile bringt die Selbststeuerung mit sich und wo sind Ihrer Meinung nach die Limits? #47:45

B: Ahm. Ein. Ein Limit ist einmal sicherlich die Teamgröße. Also solche Teams müssen überschaubar bleiben. Also das würde mit 15, 20 Leuten, nicht nicht funktionieren, wenn du dann immer wieder ganz schnell einfach Leute haben wirst die sich dann gerne hinter andere verstecken. Das ist auch zutiefst menschlich. Das kriegst du auch nicht weg. Also wir versuchen da immer schon sehr kompakt mit 6,7,8 Leute zu sein. Das ist schon die maximal Größe, wo jeder mit jeden noch in einen sehr engen Kontakt steht. Ja. Also von meinem Gefühl her, alles was da drüber geht wird dann schon wieder, ah, hast du auch die relativ große Chancen, dass sich im Team schonwieder Sub Teams bilden. Ja. Da gibt es jetzt an zwei, drei, vier, die verstehen sich ein bisschen besser miteinander. Ah. Die wollen auch irgendetwas so ein bisschen anders machen. Und dann, dann hast du da so so Sub Teams drinnen. Dasselbe gilt für Aufgabenstellungen, also wenn die Aufgabenstellungen zu breit sind oder zu stark variieren, dann wirst du es wahrscheinlich auch wieder schaffen, dass du in diesen Teams Sub Teams automatisch züchtest. Weil die einen wollen halt lieber das machen, die anderen machen lieber das. Dann muss ich mir aber schonwieder eh überlegen, ob ich nicht daraus wieder zwei kleine Teams mache. Würde ich halt, ah, machen. Weil weil dann hast du quasi zwei Subkulturen im Team drinnen. Dann dann dann, die einen passen beim Review beim anderen eh schon nicht mehr auf, weil das geht ja mich nichts an, weil ich kümmerge mich eh um das Thema A, was interessiert mich Thema B, auch wenn es im selben Team ist. Das züchtest dir halt damit ganz gut. Und natürlich für das Management dahinter ist es halt einfach schwierig. Ahm. Weil du in in in diesen, ah, in diesen Zeitphase wo du arbeitest, in diesen Sprints, in diesen drei, vier Wochen, einfach auch ganz wenig Einblick hast. Wenn du nicht wirklich jeden Tag in diesem Daily-Standup dabei bist, du weißt von von außen nur ganz wenig, ahm, was im Team wirklich passiert. Das schaffst du einfach bei 10 Teams nicht. Du kannst ja nicht bei jedem ins Daily reinstellen. Das schaffst du einfach nicht. Du musst damit leben, dass dass du maximal, wenn alles gut geht und das schaffst du nicht immer, alle drei Wochen mitkriegst, was überhaupt passiert. Und was was auch schwierig ist, ist natürlich die Planbarkeit, weil, ahm, weil du jetzt nicht mehr genau sagen kannst, he in sechs Wochen ist das und das so genau fertig. Du planst. Du hast ja nur einen sehr kurzen Planungshorizont, also wenn du, wenn du mit so agile Methoden arbeitest. Du weißt nicht was die nächsten, ich meine du hast natürlich eine Vision, du hast, ein ein Produktfeature, das irgendwann einmal fertig sein soll, aber welche exakte Ausprägung das haben wird, ahm, hast du halt so fast nicht mehr im Griff. Weil du, du arbeitest halt gezielt drei Wochen an einem Thema, an einer Fragestellung, dann die nächsten die nächsten und irgendwann ist das Jahr vorbei und das Produkt muss raus. Also ich kann am Jahresanfang ganz schwer sagen, was am Jahresende wirklich da sein wird. Ich kann aber nur sagen, dass es, dass es Punktgenauer sein wird. Es ist vielleicht in Summe weniger da, als das was man haben wollte. Nur das ist in einer anderen Qualität und in einer anderen, mit einer anderen Schärfe da. Ja. Also das ist halt hochqualitativ wenn was kommt. Ahm. Aber ich kann am Jahresa... Ah.

Das. Jahresanfang nicht mehr genau sagen und die und die Features werden wir am Jahresende haben. Ah. Dass das das ist für für die Planbarkeit. Ahm. Ahm. Schwierig. Ja das ist natürlich schwieriger wenn du Auftragesentwicklungen machst wo einfach ein gewisser Leistungsumfang da sein muss, bevor es der Kunde abnimmt. Das ist für uns als Standardsoftwarehersteller einfach leichter, weil wir entscheiden können, was in der Version in einem Release rein kommt. Ah. Das Feature ist halt bis zu einem Punkt X entwickelt und wir können dann entscheiden, ja gut das kommt jetzt rein oder nicht. Das kann ich in einer Auftragsentwicklung sehr viel schwieriger machen. Also da muss man wahrscheinlich auch ein bisschen aufpassen, wo man, wo man solche, solche, solche Methodiken dann ein... sinnvoll einsetzen kann. Ja für uns, für uns also funktioniert es hervorragend gut. Für dies Art von von von Produkt. #51:07

I: Ja. Ja. Voll. Ja. Wenn man ein fixes Packet liefern muss am Ende vom Jahr dann ist das... #51:15

B: Ist das. Geht genauso mit so Methoden und mit selbstorganisierenden, agilen Teams gehts auch. Da musst du halt als Führungskraft dann einfach noch mehr dahinter sein, dass dass ah, Sachen einfach, ah ah dann nochmal als, ab ab geschlossen wären, auch wenn es erst zu 60 oder 70 Prozent fertig sind. Weil es einfach für das reichen. Ja dann ist halt nicht der letzte Unit-Test fertig und dann ist nicht der letzte, was auch immer, fertig. Ah. Da musst halt dann irgendwo Abstriche machen. Ah. Das kann ich als Standardsoftwareentwickler natürlich anders steuern. Ok wir machen das jetzt schon noch fertig. Mir ist einfach die Qualität wichtiger, oder das das machen wir jetzt voll sauber fertig, da bauen wir jetzt alle Funktionen ein, dafür fällt halt ein anderes Feature raus. Da tue ich mir natürlich leichter. #51:51

I: Mhm. #51:52

B: Ja. Aber diese Planbarkeit, das macht sicher einen großen Unterschied. Es ist nämlich was anderes als ob ich ein fixes Lastenheft habe und so lange codiere, bis das Lastenheft fertig ist oder ob ich mich so iterativ in in in in in kleinen Zyklen einem Ziel nähere und trotzdem irgendwann sage, so jetzt ist gut jetzt gibt es ein neues Produkt. #52:09

I: Mhm. Ahm. Gut. Äh. Wie wichtig sind für Sie face-to-face Meetings? Wo sind sie verpflichtend? Wo kann darauf verzichtet werden? #52:21

B: Verpflichtend ist immer schwierig. Ahm. Also. Wo wo es. Also wie gehts. Ich falle jetzt halt immer in unser Scrum Methode retour. Wo es mir ganz wichtig ist, sind diese Daily-Standups. Ahm. Weil man da wirklich nur 15, 20 Minuten Zeit hat um 8 Leute in reihum kurz jeden sagen zu lassen, was ist passiert, was passiert morgen, was ist gestern passiert. Da bist du einfach viel effizienter, wenn du das live, face-to-face machen kannst. Auch wenn du kurz ein Problem ansprechen musst oder, pass auf, he ich komme da nicht weiter. Das geht einfach viel besser. Ahm. Bei bei bei sage ich einmal Standard Reviews oder so, wo ich die Ergebnisse von an, von den letzten drei Wochen vorstelle oder so, da ist jetzt face-to-face vielleicht nicht so wichtig. Da bringt man jetzt, alles was mehr in so Richtung Präsentationscharakter hat, wo man wo man auch in der größeren Runde etwas vorstellt, da kann man durchaus über Skype oder ähnliche Sachen arbeiten, aber überall wo es um um um um Problemlösung um um um tiefe technische Details geht, da bin ich ein Fan von face-to-face. Lieber rüber gehen zum Arbeitsplatz, mit dem ein E-Mail schreiben oder schnell ein Skype-Meeting zu machen. Weil da in der direkten Kommunikation einfach viel mehr passiert, als wie wann ich, ah, jetzt Kopfhörer auf habe und und von mir aus ein Web-Cam Bild mir anschau. Du bist auch nicht so abgelenkt. Ich weiß nicht, es ist einfach so, die Tendenz wenn du ein Skype-Meeting oder was machst, dass du nebenbei noch andere Sachen machst oder ein E-Mail liest oder so ist einfach relativ hoch. Und und wo wo wo es halt wirklich um knackige, sehr sehr detaillierte Themen geht, ist es halt gut, wenn dieser Ablenkungsfaktor nicht dabei ist und das hast du halt bei einem face-to-face. Ja. Da sitzt halt zu zweit vor einem Bildschirm oder wenn du zu zweit beim Kaffee sitzt und hast halt das eine Thema am Radar und bist nicht so abgelenkt. Da da kannst du einfach tiefer in Sachen reingehen. Also da bin ich ein Fan von face-to-face. Also wann es jetzt zum Beispiel geht einen einen komplizierten Bug zu besprechen, wie wir den jetzt fixen können oder wo das Problem sein kann, da bin ich ein absoluter Fan von face-to-face. Ahm. Wie gesagt, wenn ich jetzt den Projektfortschritt präsentiere was die letzten drei Wochen passiert ist, ah, dann reicht es auch durchaus über Skype oder was dabei zu sein. Ja. So würde ich es abgrenzen. Geht eh nicht immer. #54:32

I: Jetzt muss ich leider ganz kurz schauen, weil mein L... mein Laptop irgendwie Akku. Also nein, jetzt ladet er wieder. Ok. Sehr gut. Das wäre nicht gut wenn der auf einmal ausfallen würde. #54:42

B: Ja wäre schlecht. #54:43

I: Ähm. Ja. Nein. Also bei Dailies sehen Sie das schon als auch Benefit, also wenn man wirklich face-to-face miteinander redet und so Standard Kommunikationen, wie Präsentation und so, ist, macht man leicht per, obwohl man dann eh meistens auch Bildschirm shared und irgendetwas herzeigt. #55:10

B: Also es ist nicht immer so. Leute die physisch nicht präsent sind, ah ah, viel schalten ja auch dann die Web-Cam nicht ein, also da, also du siehst ja dann auch nicht was die Leute wirklich tun. Ah. Es ist einfach

ein potentieller Ablenkungsfaktor da. Ahm. Und und. Äh. Ja. Den den den für für für für kritische Themen würde ich halt den gerne versuchen auszuschalten, weil da kenne, ich weiß es von mir selber. Und wenn du nebenbei in das Handy schaut. Du bist halt nie, nie so bei der Sache, wie beim live Meeting, also wie beim face-to-face. #55:44

I: Mhm. Ist eh. Das ist für mich gerade spannend, weil das haben jetzt mehrere Führungskräfte jetzt zu mir schon gesagt, dass eigentlich face-to-face Kommunikation sehr wichtig ist, gerade in der Softwareentwicklung im Scrum. Und eigentlich interessant gerade mit dem, dass sich ja die digitale Kommunikation gefühlt immer mehr wird. Also wir kriegen mehr Tools, wir kriegen mehr Features, trotzdem gehen die Teams wieder mehr zurück co-located, richtige Kommunikation. #56:15

B: Ja. Ja. Absolut. Also ja. Lustigerweise. Ja. Also. Außer. Ich meine, ich meine du krieg.. du kannst das wahrscheinlich schon in den Griff kriegen, aber du brauchst eine sehr sehr gute Meeting Kultur und und sehr sehr strikte Meeting Kultur, um so, um das mit digitale Medien dann hinzukriegen. Da musst du die Leute halt, sage ich jetzt einmal, unter Anführungszeichen, wirklich gut erziehen damit das effizient funktioniert. Das ist, hängt wahrscheinlich auch ein bisschen vom Charakter von den Leuten ab. Das geht bei manche besser und bei manche schlechter. Wir haben zum Beispiel einen Kollegen in Holland oben sitzen. Ja. Der ein Ein-Mann-Office ist mit dem funktioniert das super. Der lebt davon. Der kann einfach nicht jeden Tag zu einem face-to-face kommen. Also jetzt davon hängt auch sein, sein Arbeitserfolg irgendwo ab. Mit dem geht das wieder gut. Ahm. Andere die halt, die jetzt nur weil sie halt, was weiß ich, mal Homeoffice einmal in der Woche haben oder so. Ah. Und die restliche Zeit eh da sind, da merkst du halt dann schon wieder, dass die gern abdrift... leichter abdriften. Ja. #57:02

I: Mhm. Ah. Welche Chancen sehen Sie in virtuellen Teams? #57:06

B: Hm. Ja die Chancen. Ich meine ich denke, ich denke wir werden, wir werden es irgendwo wahrscheinlich machen müssen, ah, zumindest in in absehbarer Zeit. Weil es, weil weil wir sonst einfach die die die, ich sage es jetzt ganz banal, den Ressourcenbedarf gar nicht abdecken werden den wir haben. Ja. Ich. Wir haben einfach da ein bisschen eine Standort Problematik, dass wir die die die die die Menge an Leute die wir brauchen einfach lokal nicht mehr bedienen können. Ahm. Wir werden uns über andere Strategien überlegen müssen, mehr als wie wir es heute tun. Wie wir eben externe Ressourcen, ah, sei es jetzt wirklich Firmenexterne, oder oder halt, ah, weiße ich nicht, vielleicht Gründe man mal ein Entwicklungsbüro irgendwo. Was auch immer. Wir werden mehr und mehr zu diesen verteilten Teams werden. Also für mich ist es mehr ein Must das wir angehen müssen, auch wenn es mir anders rum lieber wäre. Benefit. Ist halt genau der, dass du, ah ah ah, ahm, eben, ah, verteilte Teams machen kannst. Dass du andere Ressourcen einbinden kannst. Dass du natürlich damit auch mehrere Zeitzonen leichter abdecken kannst. Das mit virtuelle Teams ist natürlich auch leichter, wenn ich jetzt irgendein Service Geschäft habe, wo ich halt einen 24/7 Support herstellen muss, dann ist das natürlich leichter, wenn ich sowas international verteilt über Kontinente und die dann virtuell zusammenarbeiten lasse diese Teams, wie wenn ich jetzt bei mir in Salzburg da X Leute aufbauen muss, die da um 2 in der Früh am Telefon sitzen. Ja. Sowas kann ich mit einem virtuellen Team schöner lösen. Einfacher lösen. Auch weil die in der Landessprache zum Beispiel arbeiten können oder Vorort eher präsent sind oder die lokalen, kulturellen Themen leichter können, wenn ich das verteilt habe und, ah, auf mehrere Kontinente sitzen habe, wie wenn ich es jetzt klassisch von Österreich aus mache. Ja. Da da haben natürlich schon so Teams natürlich Vorteile. Softwareentwicklung selber versuchen wir uns halt momentan so wenig wie möglich zu machen. Da sehen wir halt schon eher den Benefit in, in reale Teams, aber irgendwo ist uns bewusst, wir werden es auf Dauer wahrscheinlich nicht nur so machen können. #59:06

I: Mhm. Ahm. Welche Maßnahmen können Sie treffen damit virtuelle Teams ähnlich produktiv sind, wie lokale Teams? #59:17

B: Ja, wie gesagt. Also das ist. Das hängt für mich ganz stark mit der, mit der, mit, ah, speziell mit der Meeting Kultur zusammen. Ah. Da braucht es wirklich eine sehr strikte Kultur. Da da, ich kenne es jetzt von andere Unternehmen, wir machen es so nicht, wo dann auch wirklich definiert, he das ohne Web-Cam geht gar nicht, wir wollen, die Leute die sind wirklich live zu sehen und nicht irgendwo abgeschaltet oder ausgeblendet. Ahm. Also da gibt es ein paar so Dinge die die da dazu gehören. Da damit man da wirklich effizient ist. Ahm und sonst. Auf die gleichen sage ich Regel schauen, wie wie bei einem realen Meeting halt auch. Dass die Zeiten eingehalten werden, dass mitgeschrieben wird, dass dass einen Meeting-Verantwortlichen gibt. Ahm. Dass klare Rollen in die Teams drinnen gibt. Also das ist eh etwas, was du in realen Teams letztendlich auch machst. Ahm. Dass die Leute auch wirklich da sind. Dass sie pünktlich sind. Also nichts anderes, wie wenn ich ein live Meeting machen würde, das muss du halt in diese Meeting Kultur rein bringen. Ja. Ah. Dass die Meeting Zeiten eingehalten werden und all diese Dinge, das ist, das ist bei virtuelle halt auch gerne, hi sorry, five minutes late, oder so. Entschuldigung es hat technisch nicht funktioniert. Es gibt ja genug Dinge, die dann

nicht funktionieren. Ich habe meinen Kopfhörer nicht gefunden. Ahm. Da musst du halt viel mit den Leuten arbeiten, dass die das jetzt genauso ernst nehmen, wie wie, ah, wie halt reale Meetings, also wie face-to-face Meetings. #1:00:35

I: Hängt das vielleicht auch noch ein bisschen damit zusammen, dass wir doch eher noch mit reale Meetings, sage ich mal, aufgewachsen sind, das gelernt haben und da vielleicht noch mehr zur Normalität werden muss oder ist das einfach menschlich, dass wenn man nicht, ähm, wirklich den andern sieht, dass man dann nicht so... #1:01:00

B: Ich meine vielleicht ist das natürlich mit der nächsten Generation besser, die, ich vertue mich schon, ob jetzt Y oder was momentan die aktuelle, die aktuelle Kürzel ist. Die sind natürlich mit die Medien viel mehr aufgewachsen, das ist klar. Wir haben natürlich jetzt ein eine Belegschaft oder Mitarbeiter, die damit halt nicht so aufgewachsen sind, ah, inklusive mir. Die tun sich da sicherlich schwerer. Das mag schon sein, das mag schon sein, dass es mit zukünftige, junge Generation deutlich besser wird. Wobei, es ist halt, der Mensch ist halt, das das Tier Mensch, glaube ich, ist halt einer das schon sehr sehr stark in der direkten Interaktionen ist, weil da hätte ich einen virtuellen Team auch diese ganzen Sachen, wie Gestik, Mimik und so, das fällt da halt ganz schwer weg. Ja. Das. Es ist. Du transportierst einfach viel mehr in face-to-face Kommunikation. Dass das kriege ich über Web-Cam momentan nicht drüber, vielleicht wird das irgendwann mal besser, wenn wenn du mehr mit, weiß ich nicht, VR-Brille, oder irgendetwas zukünftig arbeitest. Aber aber, du du, wenn wenn. Alleine, wenn du weißt dass du jetzt von einer Kamera gefilmt wirst, verhältst du dich auch in Gestik und Mimik ganz anders, wie wenn du jetzt wem gegenüber sitzt. #1:02:04

I: Mhm. Stimmt. Ja. #1:02:05

B: Ja. Das. Da. Also da fällt mir noch ein bisschen das Vertrauen, vielleicht auch in die Technik, dass das wirklich sauber funktioniert. Ah. Vielleicht, wenn das ein Mal da andere Rahmenbedingungen da sind, dass das dann wirklich noch natürlicher wird, sage ich jetzt einmal, vielleicht dass das dann besser funktioniert. Ja. #1:02:22

I: Mhm. Ok. Gut. Ahm. Dann bin ich eh durch mit meine Fragen. Ahm. Ähm. Noch einmal vielleicht kurz zusammengefasst. Für Sie sind eigentlich die wichtigsten Themen, was ich so herausgehört habe Kommunikation und auch die Selbststeuerung. #1:02:40

B: Ja. Absolut. #1:02:42

I: Ahm. Ja. Gerade eben in der Softwareentwicklung, glaube ich auch halt, gerade Wissensarbeit, wo das sehr viel, ahm, Benefit bringt, wenn ich eben nicht mehr der einzelne Entwickler alleine rein hakelt, sondern das Team, den Vorteil des Teams genutzt wird. Und ja. Dann darf ich mich noch bedanken bei Ihnen, dass Sie sich Zeit genommen haben. #1:03:06

B: Bitte. Gerne. #1:03:06

I: Dass Sie sich Zeit genommen haben extra für das Interview. #1:03:07

B: Sehr gerne. #1:03:08

I: Ich werde, dann wenn es, wenn es Sie interessiert, Ihnen dann die Masterarbeit sonst dann am Ende weiterleiten. #1:03:15

B: Voll gerne. Sehr sehr gerne. Sehr sehr gerne. Ja. Immer gerne. Lese ich sehr gerne. Auch wenn sie noch einen Input brauchen in einem zweiten Schritt oder so, sehr gerne. #1:03:23

I: Falls ich noch irgendetwas brauche, werde ich mich melden. Ja. Ich hoffe das jetzt alles dann läuft. Weil Ende. Ja Ende März ist dann. #1:03:35

B: Ende März. Zeit geht. Zeit vergeht. #1:03:37

I: Ja. #1:03:38

B: Ja. Ja. Das wird schon. Haben wir alle noch geschafft. Das geht schon. Die mühsame Phase ist dann eher hinten raus. Das Korrektur lesen und das dritte und das vierte und das fünfte Korrektur lesen, weil irgendwann mag man nicht mehr. Irgendwann kann man seine eigenen Zeilen nicht mehr sehen. Das ist eh der mühsame Teil. So ist es halt mir gegangen. #1:03:52

I: Ja irgendwann will man dann einfach nur fertig sein. Genau. #1:03:54

B: Genau, irgendwann will man es einfach vom Schreibtisch haben. Genauso ist es. Ja. Ja. Super. Hat mir Spaß gemacht. #1:04:03

A.5. Experteninterview 5: Iulian Paduraru, MA

Funktion: Align Manager \ People Guide \ Business Unit Presentative \ Agile Coaching

Unternehmen: Nagarro GmbH

Branche: Software Services

Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen: 7.000

Größe der Teams: ca. 5 Personen

Land: Rumänien

Datum des Interviews: 20.01.2020

Ort: Nagarro GmbH - Timisoara (Rumänien)

Transkript Zeitraum: 00:00 - 52:49

Einflussfaktoren	Bewertung
Emotionale Kompetenz	10
Motivation	9
Stress	10
Verbale Kommunikation	6
Nonverbale Kommunikation	7
Konfliktmanagement	6
Teammitglieder	8
Teamentwicklungsphasen	4
Teamkultur	9
Selbststeuerung von Teams	9
Interkulturalität von Teams	7

Interviewer (I): Theresa Binder

Befragter (B): Iulian Paduraru, MA

I: Ahm. Gut. Then I will start the intro thing. I have putted all the factors on this list and I shortly wanted to. Ah that you rate them from 1 to 10. 10 is very important for teams and one is. Not important. And then we talk shortly. Why you rate it like that and then we also talk about these factors in the questions. So. #00:32

B: But a few questions. What do you mean by stress? The stress that they feel or the stress resilience. #00:39

I: Ah. Stress they feel. #00:40

B: Stress they feel. #00:41

I: But could be positive or negative stress. Yeah. Which influence stress has on people. Or does it have influence or not. #00:51

B: So, this are how much impact do these factors have on the performance of a team. #00:58

I: Yeah. #00:59

B: Ten is the highest and one is the lowest. Ok. #01:28

B: Everything is important here. Team members. Team development phases. So, the first stages of. #01:43

I: Yeah. #01:47

B: Then give you out. This is a bit less important. Team culture kind of their habits that they have. #02:00

I: Their values and rules they made in the team. #02:02

B: Self organizational teams. That is a bit abstract. #02:12

I: How. I think it's also something which means agile, that the team is deciding on its own and... #02:19

B: So, level of autonomy. #02:22

I: Yeah. #02:24

B: Ok. #02:24

I: Maybe it's not the correct. Correct word from German to English could be. #02:30

B: Could be intercultural. What does it mean by this? I mean what are you searching for? #02:39

I: Ahm. I mean the impact of different cultures of countries or that you have different influence on different cultures. #02:51

B: That's somewhere here. #02:52

I: Ok. So maybe that we talk shortly, why? #02:57

B: Of course. Ah. The first one emotional competence, I set it to 10. Due to the fact that you're far more aware on how my teammates react and what motivates them and how they are. I can understand it's not about me it's about time and I can work with them even though they might be different because I'm aware of myself and can also understand others. So that's why I said it as a 10 it's most important. If you have it, you kind of get to overcome any kind of challenges. Now on motivation that's also an important factor. If I'm not motivated on doing the things that I'm doing it impacts everything. And if I don't see my internal intrinsic motivation fulfilled, I am not gonna be motivated and stress this is actually an effect of different things like motivation, emotional competence. So, this I see linked with others. You can have a lot of work to do but if you're motivated and you have all your needs satisfied you can overcome it and it doesn't feel so have, but if you don't that's every so that's why I'm saying stress is dependent on the others. Verbal communication even though it helps. It's not the only thing at. It's. We all know the theory that verbal communication is only 7 percent of communication, but it does help. But the way you say it, how you say it, when you say it or to whom you say it does matter a lot more than the actual message. It's a message, I do feel that it's composed of three elements. It's the message itself, the way we package the message and when we decide to do it. If. Ahm. After you have a bad day, if I ask you for a favour you might say no. Due to the fact you're already burned out. So, on the. On the point in time I decide to come with you with the message on is important. So that's why I'm saying that verbal communication by itself is kind of a 6. Nonverbal. It's pretty important, because you can. People do fear when you are in a state that they don't want, you don't want them to contact you. So, you have to be also aware on that fact. That people will avoid you when they see that you're a little bit angry or a bit stressed or so. Help. That's why I say also our national confidence is fine if you're well things you can actually mitigate them. Does it make sense or should I go into detail? #06:05

I: Yeah. No. It make sense. #06:07

B: Conflict Management. I do feel that's a little bit overlapping with emotional competence so. #06:14

I: Many things that overlapping. Yeah. #06:15

B: Yeah. It. It does. In social factors like this, it's usually kind of a grey area between them Conflict management is how. I see it as, how I deal when I'm when I am confronted with a situation. That I don't want to deal with maybe. Maybe some bad feedback, maybe some stress and I need to see how to handle it with the others. It's important. Basically, I don't have anything besides one that is less than a 5. But I, I wanna say that it's more important the emotional competence or the ability to handle stress. So, if you would have asked me, one just individually to create them, so not on a list, I would say everything is important, but. I do have to have a scale. So, I picked the most important ones and then decided the least important on that. Ah. Team phases, I actually think this is the least important. Yes, you have that storming phase and everything kind of is. As. Not arranged. It feels like chaos. It feels like you can have a lot of conflict, but if you have the motivation and the right team and the right team members and in the emotional competence, those don't matter so much, where we are. I mean very much of a person even from an emotional state, if you put him always in new projects, him or her will handle pretty well because she or he is very motivated, has the emotional competence to deal with these things. So, I actually think this is the least important. Now a team culture is actually something that happens based on the other factors. I see culture as. Based on previous experiences and the state of each team member. So, team culture is important, but I do see it as an effect of the other, of the others of emotional competence, of how my team members are, how I feel in this team. Ah. Self-organization in teams I understand it as autonomy and. there is also great book about Daniel Pink Drive. I'm sure you've heard about it. Ah. It. There is an emotional management 3.0. There's three main dimensions of having a happy, a happy employee. It's autonomy, it's motivation, it's also purpose. So, autonomy or self-organization in Team. I think it's one of the most important. It could probably be between nine and 10, maybe 10. Interculturality in teams. That's important. But I wouldn't say it's a must-have, but it's important to have different perspective on. Different ways of thought on the same mission. So, I hope I kind of explained it well. And yes. #10:01

I: I could understand it, but we will go deeper into this with my questions. How will the emotional competence of a software developer influence the team? #10:16

B: Of a lot of dimensions, for instance the easiest example would be, how will she react on code review, on that code review. If I'm an emotional person I understands that we are in the same boat and the code review has the purpose just to help on the, on the purpose of the backlog item he or she will not react violent or offensive. But at the same time have you other, other situations where for instance, we community communicate explicitly in one way but we mean a different thing, like a situation where you present a demo to a product owner and the product owner says, I am good with that, but says it in a tone that actually reflects that it's not so good. So, what team member could ask then, could you give more details and then you will help the

team. So, this is one, one more situation where I see it's important. Does it make sense. #11:35

I: Ja. Ok. And how can you influence motivation and stress positively as a leader of a team. #11:46

B: So, stress and? #11:50

I: Motivation. #11:51

B: Motivation. There's a few things that can be done for each. And it's not a silver bullet kind of approach. Depends on the context. On the motivation, putting the right person in the right project, if he or she wants to learn WPF a project with WPF might be motivating enough for him or her. However, if he or she wants to learn Java and it, ah, it's allocated on a project that has WPF it will not help with the motivation. So, having the right context for the right person as. It is a factor that is considered for motivation. Another one would be to have that purpose to understand, why we are doing what we are doing. That helps also on stress and motivation. On stress, just being there with issues with understanding and kind of checking in from time to time on a daily basis probably. Informally helps the person understand that he or she has the needed support. That helps with the stress because once you feel someone is looking over your shoulder the stress goes up. Does it make sense. #13:27

I: Yeah. So, don't ob... observe the people. #13:32

B: Ah. Observe it, but always start from the idea that persons are not bad intended. Like the retrospective, the prime directive, people are doing their best with the knowledge that they have in that situation. #13:51

I: Mhm. Ok. That sounds very good. Ahm. Which impact has the communication on a project? #14:00

B: That is the biggest pain point on, ah, on project work. Just yesterday in the meetup we had for instance, a whole discussion about alignment. Alignment is about creating the same vision or making sure people understand the vision. And communication helps with the alignment which in turn helps with the project work. If we know what we want to achieve everyone will move to that direction. It's something like, if I were to use an analogy, hands are a perfect example, they have the same purpose of building up the the nest, I think it is the name. Yeah. You understand what I say. So, they work together with different roles and functions, but they know each, know their responsibility and their purpose and and their thing, so to say. #15:01

I: Ok. Ahm. Would you also, ahm, say that communication has an influence, also on the teamwork. Of. Of software developer. How would you describe the influence of the teamwork of communication? #15:17

B: It depends. What is the biggest problem that I just saw and the main reason why it was created because communication happened on only on specific milestones and before. And people couldn't react on the line, so that they can meet the purpose now and agile has activities like dailies, sprint retrospectives and other ceremonies to create that alignment and to give the platform to have that communication. So, I see communication as a means to reach alignment. It's not the main purpose. I'm not communicating just so that I should communicate. I'm communicating towards a purpose. #16:12

I: Do you also think, especially in software development and communication is important to generate knowledge. #16:22

B: Yeah. For instance, in brainstorming sessions it's, it's very important to communicate in a safe environment. Because it creates creativity. There is a whole topic about that, about the social conscience of people. So, innovation happens or disruption happens, when a group of people think of the same situation just communicate freely and the ideas start cover. But I'm not sure if I'm answering your question. Yeah. #17:04

I: Mh. I thought of, when you're developing together on a project, to, ahm, share the knowledge of each other, Because every developer has another and would it or which impact has communication to get all the knowledge of the different people together in the project. #17:25

B: Yes. But there's also a different aspect. That happens really often in, in lately. It's over communication. It's after a while I lose focus on what's should be important if I am on a constant basis flooded with information. So, communication is important but too much communication might have a negative effect. #17:56

I: To be. Yeah. Overloaded with information. Yeah. Ok. Ahm. What is a successful conflict management in your opinion? #18:08

B: That's kind of abstract. In which situation. Maybe you're talking about a team that is working on a specific project and they for instance have a real bad retrospective. Ah. The successful conflict management will be, again, making sure that their idea of that prime directive is well known that people are not ill intended, they just did the best thing that they could. In that context with the information that they had. If that is always in the mind of the people communicating. I don't see an issue. And what usually happens is there is no facilitator. It doesn't matter if it's a scrum master or a developer or anyone that can remind people of that thing. Because I've seen a lot of times when there were conflicts, open conflict and once you remind people on the common ground on the common thing, they so slowly start to have a constructive conversation. Maybe sometimes it's useful to have time of that. Have I answered that question or should I go into more detail?

#19:42

I: Maybe also into more details, but I understand what you mean. #19:47

B: Basically, it's hard to say a specific thing, but conflict management means self-awareness and also getting on common ground. If we don't start on the common ground, what's the purpose of the project, what's the purpose of this retrospective, what's the purpose of this discussion, it usually leads to conflict of ideas which have no reason to be there. #20:18

I: Ok. But. What is if you have conflicts which have a reason maybe? #20:24

B: Whichever reason. Yeah. That can also happen. The easy answer would be a system of compromises. What does that mean. It means you have a conflict and it's about trying to know how a future will be implemented, and you say it shouldn't be like A, and I say like, it should be like B. A thing. Respect should also be important between each other between us. So that, if the decision is to go with your version of A, I can respect the fact, that your version was chosen. So, I think respect between the people is also important. #21:28

I: Ok. Ahm. Which success factors are important for good team collaboration? #21:25

B: That ah. There are a lot of things. That. That's why I sat a little bit and thought about it. So, one would be actually, yeah, the three dimensions mentioned before, so purpose, motivation and autonomy. Purpose, how the clients will be and what kind of impact the project will have. That's. I think that's important because I've seen a lot of teams that weren't working just on the task based and the quality wasn't there and also the reaction time wasn't there, because people didn't understand why and they were reluctant to change anything in the way they were doing. Now. Autonomy. If they know they are able to design by themselves, how another why. Ah. That helps them to understand that they need each other and that in turn affects team collaboration. If you are looking into, ah, traditional management companies that someone on top decides for the others, usually what you see from my perspective is, people that are await a specific process and a specific trigger to do something. In a, in a team collaboration, a good team collaboration, you will see that there is just a target thrown and people find a way on making the road to that target. So, by purpose and by autonomy you make sure that the teams collaborate well. Now on, now on. Mastery on getting better on what they do, that is also a thing that is important for it. I mean if people see that they evolve by working together, they also collaborate better. So, during a team of, let's say junior, working on a project if you can imagine that they haven't seen it. They basically don't learn from each other. So, it will be more like a competition not a collaboration. #24:19

I: Ok. Ahm. That maybe leads to the next question. Which personality types or, yeah, types of people are in an optimal Team? #24:30

B: Yeah. Well you need to different types and then there is a lot of theory about personality types. I personally did a few days for, which show with what kind of personality type you have and so on. But there are several tests of several types' personality. But on a high level I would say, you would need a specific person that is really responsible, that's focused on the details, on what needs to be done, on how doing it needs to be done. You also need a person that tries to break the system somehow and so doesn't really like the rules so much, so something like a rebel. Yeah, it can be hard to work with, but he or she would always think of solving the issue outside the box. Then you also need persons that are comfortable on doing meticulous work on a day to day basis. So, nothing mind-blowing, just focusing on getting things done. Not sure if that's the answer you were waiting at? #26:02

I: That's the answer and I wanted. #26:06

B: And I would say also someone that helps with the team having fun. It's important. #26:13

I: Ahm. Which team development faces do you think are critical and how can you as a leader drive them in a positive direction? #26:25

B: There is a reason, why you first impressions matter. I do feel that if they started right. I mean if they feel like, I can connect to that person or I can relate to that person. If I have something in common. If I like how he or she says things or what he or she knows. And I. If I see that from the beginning that will help with, ah, stress, that will help with, ah, that phases of a project and so on. But if it starts on the wrong footing. It's really hard to fix it afterwards. So, I would say the first thing that a leader needs to be to do is to create the context for a successful start. Ah. So, find exercises or a clear vision on what needs to be done in the beginning and the support for it to be done. Those are the most important things. I feel. #27:40

I: Ok. Ahm. How would you describe a good team culture? #27:47

B: A good team culture for me would be a team that's. Let's imagine a scenario, where you have a sprint planning and by the end of the first week you see that the production is down. And the team just focuses on how it can readapt to that change and how to overcome it and not reach a deadlock. So, a team that is kind of a complex adaptive system. Something that can adapt easily and can function, no matter what you

throw at it. And also. Those kinds of teams, has a side effect or maybe a pre... occurs of having that kind of system, is also having fun. So, if. There is a saying, that I usually use. If I feel I can have a drink with you, then I'm also go to start a project with you. #28:56

I: Ahm. Which positive effects does in... intercultural differences have on a team collaboration? #29:04

B: Ah. I have a story about that. So, in Timisoara there are a lot of German companies. And. As you can imagine the teams have to work with German cultural and Romanian culture. And they are a bit different. Ah. And I. At some point it did a training done by a German trainer with German teams and Germany, and Romanian teams in the same room. And we did that marshmallow challenge. I'm not sure if you know it. There is also that talk. It's about building out of sticks a marshmallow-tower. And. Initially they split us into, based on nationality. German and Romanians. The Germans were doing, ah, first the planning phase. A lot of planning. A lot of details to be discussed up front and then trying. They didn't finish in time. The Romanians was not planning at all, at the beginning and just trying things on. Their Tower didn't hold up in the end, so they just. Afterwards the exercise they combined the two. So, they had Romanians and Germans. What happened there was that actually there, there was a huge tower built. Due to the fact that the planning phase was really taking care of by the German colleagues in that team. And the execution was also done at the same time and based also on the, ah, on the directions from the German colleagues. So, what I learned from that experience, and that's a true story, is that different approaches can help achieve the purpose. So, we all have mental models in our head on how to approach, how to approach new challenges. We might not be aware of them, but those are also specific to culture. And the biggest difference that I saw was, when working with the United States or Asia or... in those of differential mental models. They are more procedure. Maybe. Maybe they expect certain information to be given upfront, others to be given later. So, these kind of things help. What doesn't help is to assume that everyone thinks the same. So, the first thing that I will do, when when dealing, let's say, with a new context with a new team from a different culture, is to make sure that the cultural differences are at least known. But a small side note, that can be different when you're dealing with. In 90 you see a trend that people who usually interact with people from other countries on the on the project. After five, 10 years, you probably have individuals that have worked with different cultures. So, there the challenges are not so go... great. #32:35

I: Ok. But do you think, especially in the IT branch, ah, does, ahm, about what a leader has to be aware or has to take into consideration, when he has a team of multiple cultures? #32:38

B: Whenever I'm in. Whenever I'm in new context and I'm not sure what would be the right procedure. What if the person that I'm talking to really understands me is, just to repeat back, what, what I understand and making sure it's validated. So, it's again, aspect and adapt kind of approach. And if a leader does that, others can also see it and can start to use it. After what. This is kind of a way to beat the gate cultural differences. #33:34

I: Ahm. Which advantages have self-organized teams or autonomous teams? #33:42

B: Which advantages? It's based on system thinking and complex adaptive system. You have a more resilient system. An organization is a system. Let's take, for instance, the birds that fly each autumn to a different, a different country, ah, where it's warm. And, you. We all saw that small birds that flock together, once and predator comes or a challenge or building comes, they adapt and still continue. Due to the fact, that they don't have any hierarchy. They just have simple rules. I need to follow the one in front of me and I need to be aware of the others are side by side. So that's an example of a complex adaptive system. A system that can make decisions, to towards the extend. I mean, we can adapt based on stimuli and doesn't need to go up a ladder and come back. So, it helps building a complex adaptive system. #34:53

I: And what are the disadvantage or the limits of the autonomous teams? #34:58

B: For instance, there is an example on Amazon. I talked with a few colleagues that worked with Amazon. Amazon is the first company that really built Microservices. So that's. You can make the case that each Microservice is a self-organising team or teams of teams. But what's happened is, with decentralizing the information, people didn't know how other systems reacted. So, the disadvantage can be, they need a team for isn't broadcast or it should have been. So missing information might be a disadvantage. #35:48

I: Ok. How. What do you think of face to face meetings in teams? #35:59

B: Really important. If it cannot happen, it's life, at least over a video call. We have the habit. I mean, as people, not the people here. To not use video, when we are talking over conference. I feel that one face-to-face meetings can happen also on video because, again, we are communicating only 7 percent via verbally message. Seeing your face and seeing, how you react to my message, can tell me, if something is wrong or not wrong. If you smile or if you're not and so on. So, it's very important. It would say it's a must for the leader to have those, those conversations as often as possible. But I would keep it informal as much as possible. #36:55

I: Ok. Ahm. That leads also to the next question. Where do you think they are mandatory? To which topics or meetings? And where can they be quit, or can they be just virtual? #37:09

B: Ideally. All of them would be at least with video, if not face to face, live. Where I don't see a value in it. I think they're useful, if you have a meeting where you don't need video. How important is that meeting actually. So, if it's just a new forming, kind of approach. So, let's say a CEO holds a meeting and has the whole company broadcasting in, something like that. If it's just in... informative meeting, where someone tells you a message. There's no discussions about it. Then yeah, you don't need a face-to-face or a video or anything like that. But other than that, specific example, I see a need no matter what. #38:25

I: Mhm. Ok. Ahm. Last question, which measurement can. Or measurement. I don't know if... No measurement is not the, the right what. Ah. Hm. The right word. Ähm. What can you do to support a virtual team to be similar effective or productive than a local team, co-located team? #38:52

B: That's a topic of discussion very often at the Meetup, at, and at work and in teams. And that's a very good question. Basically, you need to... Or let me start from beginning. What you have, when you have teams collocated, is that you have that informal conversation. Let's say you're working on the bug and you start talking to yourself and a person hears you, hey you need a. That's. That's the thing that you actually are missing when you, ah, it's virtual. What you should do, is to create context as a leader. We can. When this kind of conversation can happen. How you can do that, is by bridging emotional distance, not geographic. So, emotional distance, if I feel connected to you, I can type even unimportant things like, hey, have you seen the new clip from, I don't know, a new artist. Or have you, ah, seen the new price reductions are a specific store. And once I feel that I can do that, I will always get in touch with you and make sure that you have the needed info. Now, what the leader needs to do to create that context, is create conversations that can happen, which happen normally via a coffee break or a water cooler break that usually is a thing from the United States. What you can do is, create and this is one thing that, we, I did in a specific team, is create is a fifteen minutes play time for the team each day. So we were playing, for instance, kahoo.it. I'm not sure if you know it. It's a kind of a quiz game, which you can play online. We played that game every every. (Telephone ringing) Sorry. We played that game every fifteen minutes in the afternoon. When the energy was low, and people had fun. They were competing between each other, but they also started to talk afterwards. About their questions. About those kinds of things. What other things, I've tried and to reach that emotional distance, to create that connectedness, was to have a virtual coffee break. So, everyone was connecting on a specific meeting room for 15 minutes in the morning. You usually drinking coffee in the morning or after lunch. So basically, you can have a specific interval that they can do that. Again. Other things could be to pay up team members that haven't worked with each other, and so on. The classical things. #42:02

I: How does a virtual coffee break look like? #42:04

B: It's having no agenda. It's sending a meeting. Hey, this is for us to start talking about anything. Not work related. #42:14

I: Like a video conference, then? #42:15

B: Yeah. But using a tool that lets you have videos from all at the same time. For instance, Skype is not a good for that. Microsoft images, because you can have videos from everyone of. And the facilitator, which is in this case the leader, should just start by saying by saying, we won't talk about work and we will just talk about other things. He. He or she can start by, at the beginning when people are reluctant, just telling jokes or sharing funny clips, while drinking coffee with others. After a time, it it builds. It might feel, it might feel a bit strange at the beginning, but it's a normal thing. #43:04

I: And how does it look when you play the game? Do you then be, ah, during the game connected also? Or #43:12

B: Yes. #43:13

I: Ok. Also, through a video conference, or...? #43:17

B: Yeah. I can probably show it to you after this call. It's kahoo.it. It's K A H O O dot I T. You basically have a quiz, which you can create. And the others connect and just put in the PIN that, ah, it shows. And they basically play that quiz. A different approach that I saw, on a start-up, was kind of a virtual office space. You had an office, ah, drawn and each person was setting himself or herself in a specific room. So, you could actually pick and choose to be in the break room. And then people can connect to you automatically and start talking to you. So that was one thing that I saw on the start-up. I'm not sure if it's already a product. #44:09

I: That's very interesting because I think that's one of the biggest, biggest disadvantages from virtual teams to be, don't have the informal communication, you say. Because normally, yeah, when you sit together it just talk about something, what you don't do on chats because you just ask someone if you need information. That's why. That are very, ahm, good or it sounds for me like good approaches to try to get the informal com-

munication within individual teams. #44:44

B: We had a lot of conversations about that, even in the management team. And one conclusion from that, those discussion was, if my communication is transactional. If I just talk to you based on the specific need, the communication will be limited only on specific task items. That doesn't create a good team collaboration needed. It makes you communicate with me, but it doesn't make you connected to me. #45:17

I: Yeah. That what you have then in a co-located team. #45:19

B: Yeah, but that happens by itself, but distributed and by the way, when we are talking about remote and distributed, the new trend is having more home office, for instance. If you have already a main member home office, that's a remote team. So, you also need to do, take that in consideration when dealing with teams, home office means remote. I am not working in the same office. #45:50

I: Yeah. So, very interesting. #45:54

B: Yeah. That's a topic that I'm dealing quite often. #45:57

I: So, I will stop the... #46:00

A.6. Experteninterview 6: Harald Radi, MA

Funktion: Geschäftsführer Cloudflight GmbH

Unternehmen: Cloudflight GmbH

Branche: IT-Dienstleistung

Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen: 400

Größe der Teams: 4-8 Personen

Land: Deutschland

Datum des Interviews: 05.02.2020

Ort: Cloudflight GmbH - Wien

Transkript Zeitraum: 00:00 - 1:05:02

Einflussfaktoren	Bewertung
Emotionale Kompetenz	10
Motivation	8
Stress	8
Verbale Kommunikation	8
Nonverbale Kommunikation	8
Konfliktmanagement	5
Teammitglieder	7
Teamentwicklungsphasen	1
Teamkultur	10
Selbststeuerung von Teams	10
Interkulturalität von Teams	5

Interviewer (I): Theresa Binder

Befragter (B): Harald Radi, MA

I: Ahm, zum Einstieg, ahm, ich habe da so eine Liste mit den Faktoren, die was ich vor allem rausgesucht habe, was Software Teams in der Arbeit, meiner Meinung nach und Recherche nach am meisten beeinflussen und hätte gerne eine kurze Bewertung von dir von Eins, nicht sehr wichtig deiner Meinung nach bis Zehn, sehr wichtig, beeinflusst auf Softwareentwicklung in ihrer täglichen Arbeit. #00:26

B: Gibt es da. Kriege ich jetzt Begriffe an den Kopf geworfen und muss mir etwas dazu denken oder gibt es da irgendwie ein Ausführung dazu. Wahrscheinlich nicht oder? #00:36

I: Nein. #00:37

B: Ok. Also. Unter Emotionale Kompetenz verstehe ich jetzt einmal die... Gut es geht da unten weiter Konfliktmanagement. #00:48

I: Ja es ist viel, das was dann eh wieder in etwas anderen einen Einfluss hat. #00:53

B: Das schwierige ist jetzt bei der Beantwortung, dass jetzt natürlich ein bisschen zusammenhängt und was jetzt gänzlich fehlt auf der Liste ist, ah, die tatsächliche Kompetenz in der Tätigkeit. #01:02

I: Die fachliche, ja die habe ich... #01:06

B: Die fachliche Kompetenz, weil das hängt natürlich zusammen, speziell der Emotionalen Kompetenz, beziehungsweise dann auch mit dem Team Gefüge, weil das ist natürlich und ich weiß ich beantworte jetzt nicht, aber ich mache schon noch Kreuzchen. Ahm, das was ich da vorher erzählt habe mit dem Coding-Contest hat den tollen Nebeneffekt, dass man dort natürlich auch Leute finden, die wir objektiv oder einigermaßen objektiv zueinander in Beziehung setzen können, weil die in einer ähnlichen Situation, die natürlich eine gewisse Stresssituation ist, weil es ein Wettbewerb ist und, ahm, vier Stunden dauert. Also auch nicht ganz zu kurz ist. Ahm, mehr oder weniger ihr Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt haben, an der selben Problemstellung. Das heißt, wenn jetzt ich davor gesagt habe, 4000 Leute am selben Problem arbeiten, dann weiß ich, dass die Top 10 Prozent von der fachlichen Kompetenz sicher besser sind, wie die letzten 10 Prozent. Dass natürlich jemand einen guten und einen schlechten Tag gehabt hat und das sich das in der Mitte irgendwo mischt ist völlig klar, aber es wird jetzt jemand, der, so typischerweise ist das aufgeteilt in ein paar Levels. Jemand der den ersten oder zweiten Level, ähnlich wie bei der Millionen Show, das sind so diese Warm-Up fragen, nicht bewältigen kann, der wird niemals bis in Level 7 geh kommen, egal wie viel Zeit man ihm gibt. Das ist die fachliche Kompetenz. Wenn das man jetzt aber so jemanden in ein Team gibt mit den Top 10 Prozent, dann wirkt sich das automatisch auf die ganzen anderen Sachen hier aus, weil dann einfach die Kommunikationsbasis nicht da ist. Das heißt, dann muss irgendwie ein Teil vom Team einen anderen Teil vom Team mitschleppen und dann kann man noch so gut im Konfliktmanagement sein, noch so gut in Emotionaler Kompetenz. Es wird immer einen gewissen Stress hervorrufen, dass man halt Leute mitschleppt und kompensieren muss, was die quasi nicht können. Ahm, und deswegen ist mehr oder weniger, etwas auf das wir versuchen Augenmerk zu legen, dass man versuchen Leute zu finden, die sich auf Augenhöhe begegnen können auf fachlicher Ebene, damit dann der Rest gut funktionieren kann, also das ist sozusagen, wenn man so will, der Kosmetikfaktor der Notwendig ist, damit man überhaupt dann auf der Ebene noch effizienter oder weniger effizient werden kann und mehr oder weniger sich da verbessern kann. #03:05

I: Darf ich da was nachfragen. #03:06

B: Gerne. #03:07

I: Ähm, seht ihr das dann so, dass ahm, wirklich jeder vom Level her ganz gleich ist, oder nur halt, dass nicht zu große Unterschiede sind? #03:17

B: Vom? #03:18

I: Vom fachlichen. #03:19

B: Naja ganz gleich kann es nicht geben. Das Umfeld ist so breit gefächert. Es gibt so viele Themengebiete, ah, da kann nicht jeder überall gleich gut sein. Das ist auch nicht der Anspruch. Nur es gibt einfach Leute, die jetzt ganz grundsätzlich, ah, analytisches Denken gut beherrschen, die jetzt, ah, schnell in der Auffassung von Problemen sind, die sich auch schnell, und dadurch dass wir Dienstleister sind und oft in Branchen tätig sind, die jetzt nicht unserer Welt entsprechen, muss man sich auch schnell in die Sprache vom Kunden rein versetzen können und mit der Welt etwas anfangen können. Wenn man da jetzt jemanden am Boot hätte, der irgendetwas davon nicht gut kann, dann ist der automatisch eine Bremse im Team. Das heißt nicht, dass jeder der beste, keine Ahnung was, dotNet Entwickler oder Java Entwickler sein muss, weil das ist etwas, was wer anderer leicht kompensieren kann. Dafür kann der der was das nicht so gut kann, ist vielleicht im UI Bereich besser oder so. Das ergänzt sich dann ja. Ahm. Was aber grundsätzlich schlecht ist, ist, ahm, wenn es Leute gibt, die einfach nicht Schritt halten können, weil Sie einfach die Aufgabenstellung nicht verstehen oder zu lange brauchen, um zu verstehen, was gemacht werden muss. Oder einfach, es gibt auch Leute die einfach vor einen großen Problemstellung scheitern, weil sie nicht in der Lage sind das so zu abstrahieren, dass sie halt Teilprobleme auslösen können, die wir dann in kleinen Schritten bewältigen kann. Das heißt, die werden dadurch langsam, dass sie einfach, dass ihnen der Überblick fehlt. Ah, das kann man vielleicht auch noch ein bisschen kompensieren, weil es dann auch einfach unterschiedliche Rollen gibt und Aufgabenverteilung ist ja mitunter auch eine Rolle im Team, aber es ist einfach schwierig, wenn man mit Leuten zusammenarbeitet, die einfach weniger Geschick in dem Bereich haben. Da unterscheiden wir uns wahrscheinlich von einem

klassischen Produktentwickler, wo vielleicht ganz andere Qualitäten zählen. Also das ist jetzt keine Wertung im Sinne von jemand ist gut oder schlecht, sondern das ist eher eine Wertung von, passt zu uns oder passt weniger gut zu uns. Ah, im Produktentwicklungsumfeld ist es vielleicht total gut, wenn jemand sehr fokussiert an genau einer Sache arbeitet und ständig etwas verbessert bis zum Lebensende. Ah. Bei uns wäre das eigentlich fatal, weil der, so eine Person die kriegt man wahrscheinlich hart aus einem Projekt raus. Da wir eigentlich nur, eigentlich agiler Projektentwicklung, also wir wollen die Leute eigentlich relativ rasch raus kriegen und in neue Projekte rein kriegen und in neue Projekte rein kriegen. Ah. Damit wir halt in der Projektwelt voran kommen. Also das sind einfach zwei unterschiedliche Welten und das muss man auch so trennen und nicht nicht jeder mag alles. Ich meine eine gewisse Diversität gibt es zum Glück, sonst wäre ja das Leben fad. Ahm. #05:30

I: Aber das ist was, also zur fachlichen Kompetenz, das ist etwas das was ich eher vorausgesetzt hätte und wie du zuerst schon gesagt hat, dass wenn das passt... #05:37

B: Das was ich jetzt gerade gesagt habe ist jetzt nicht fachliche Kompetenz im Sinne von, ich ich kenne ein Framework oder ich kenne eine Programmiersprache, sondern das ist eher diese, ah, analytisches Denkvermögen, Auffassungsgabe, solche Themen. Das hängt ein bisschen dazwischen, weil das sind im Grunde auch Soft-Skills, aber die halt sehr fachlich ihren Schwerpunkt haben. Aber von daher ist es wichtig bei unsere Teams, wenn sie sich selbst organisieren oder müssen sich selbst organisieren können. Es gibt jetzt in dem Sinne auch keine Abteilungen oder keine Hierarchie, weil ein Team auch nicht notwendigerweise in dieser selben Konstellation das nächste Projekt abwickelt, sondern auch die Teams sich dynamisch, je nach Projektsituation ändern können. Manchmal braucht man mehr Leute in einem Team oder mehr Teams in einem Projekt. Ah, manchmal haben wir ein kleines Projekt wo es nur um einen Approve-Konzept geht. Wo vielleicht dann drei Leute zusammen arbeiten. Das heißt das kann oder muss sich zwangsläufig immer stetig ändern können. Und damit die Leute damit umgehen können, müssen sie auch in der Lage sein sich immer neu zu finden und das erfordert glaube ich, dass... Ahm, unter Motivation verstehe ich jetzt intrinsische Motivation und nicht motiviert werden. #06:45

I: Ja eh, also beides. #06:49

B: Beides. Dann weiß ich nicht was ich antworten soll, weil wichtig ist es, dass Leute intrinsisch motiviert sind und nicht, dass man sie motivierten muss, wäre jetzt meine Antwort. Was mache ich jetzt für ein Kreuzchen? #07:00

I: Ich weiß nicht, aber wir reden dann eh nochmal. Wir reden dann eh nochmal kurz in einer Frage darüber. #07:06

B: Was heißt 10, es gibt wahrscheinlich immer etwas das wichtiger ist. Wenn ich jetzt bei Stress 10 kreuze, dann ist Stress wichtig das wäre falsch oder? Also da geht es wahrscheinlich darum... #07:21

I: Nein, ich habe es schon eher, dass ob, ah, das wichtig ist, dass man das beachtet, ahm, ob jetzt ein Mitarbeiter Stress hat oder nicht, oder... Also, ob ihm das, ihn das beeinflusst. Jetzt im negativen, sowohl auch im positiven. #07:35

B: Da muss ich auch wieder weiter ausholen, ah, wichtig erscheint uns, nicht dass man Stress vermeidet, weil das wird nicht gelingen. Es wird immer einmal Phasen geben die stressig sind. Sondern dass man Stress gestaltbar macht. Dass man den Mitarbeitern die Freiheit gibt den Tagesablauf möglichst selbst planen und gut beeinflussen zu können. Also Richtung Work-Life-Balance. Ah, weil natürlich auch die Phase die stressig sind die fallen ja nicht vom Himmel, sondern die kann man ja vorhersehen, bis zu einem gewissen Grad. Das heißt, wenn und auch Mitgestalten. Wenn ich jetzt mit einem Kunden eine Projekt-Timeline bespreche, dann weiß ich, ok es wird einmal irgendwo ein Go-Live oder eine Inbetriebnahme oder vielleicht irgendwie ein Mini-Abnahme oder Zwischen-Abnahme geben, wo dann wahrscheinlich einmal auf einen Schlag mehr zu tun ist, damit man das einfach abschließen kann. Das sind natürlich stressige Situationen, die sich auch nur bedingt vermeiden lassen. Natürlich kann man mit sehr viel bedacht und Planung, so viel hinarbeiten auf den Zeitpunkt, dass dann eh alle Glatt geht. Das wäre natürlich der Idealfall, der aber natürlich nicht immer eintritt. Das heißt grundsätzlich ist es dann, aber eine gewisse Erwartung von jedem, dass man gewisse Stresssituationen hat und Stresssituationen können ja in kleinen Dosen dann auch wieder für Erfolgserlebnisse sorgen. Das heißt, das ist ja nichts schlechtes an sich. Ah. Schlecht ist es dann wenn es ein Dauerzustand ist und wenn er nicht beeinflussbar ist. Jetzt weiß ich wieder nicht was ich ankreuzen soll. #08:54

I: Ja, also es ist, ahm, ja in der Hinsicht, ob es wichtig ist dass man eben ein Umfeld schafft, wo, wie du schon gesagt hast, wo sich der Mitarbeiter auch frei den Stress, sage ich mal so einteilen kann, dass es sich nicht negativ auswirken muss. #09:11

B: Ja, mache ich auch jetzt einmal, ah, bei 8, genau auch mal bei acht ein Kreuz. Ah, warum nicht zehn. Natürlich wird die ideale wäre die ideale Welt, wenn jeder alles selbst gestalten kann, nur kann es im großen Stil dann auch nicht funktionieren. Also irgendwie gewisse globale Koordination wird es immer geben müssen. Das nimmt natürlich gewisse Freiheiten weg. Ah, mit dem muss man sich glaube ich irgendwo auch abfinden. So gibt halt äußere Einflussfaktoren auch und man muss halt sich auch schlussendlich den Wünschen der Kunden auch zu einem gewissen Grad aussetzen, weil die sollen ja auch glücklich sein. #09:43

I: Sonst macht man kein Geld. #09:45

B: Sonst führt das ja nur zum Stress auf anderen Bereichen. Genau, und wie du sagst kriegt man sonst kein Geld und dann haben wir alle Stress. Also das, die nächsten zwei Punkte in Kombination sind spannend, weil ich davor erwähnt habe, dass wir sehr stark oder sehr intrinsisch in unserer Arbeitsweise remote Zusammenarbeit eingebaut haben, um eben in der Struktur in der Breite wachsen zu können und ohne die Notwendigkeit irgendwie, abzubringen, dass sich die Leute immer physisch treffen müssen. Man muss aber trotzdem, trotzdem, ah, muss man aber den Leuten die Chance geben sich auch physisch zu treffen und sich sozial auszutauschen. Das heißt nicht Geschäftsbesprechung, die zwei Stunden dauert, wo man... #10:34

I: Das aber, aus das gehen wir eh dann später noch ein. Vielleicht reden wir dann... #10:37

B: Ok. Gut. Dann... #10:41

I: Das ist genau, verbale Kommunikation fällt für mich dann aber auch, wenn man jetzt zum Beispiel skyped oder so. Und das habe ich eben auch im Remote-Work, ob das einen Einfluss hat, wenn man jetzt zum Beispiel kein Video auch hat oder so. #10:53

B: Konfliktmanagement ist dann wichtig, wenn ich Konflikte habe. Konfliktvermeidung wäre noch interessanter. #11:01

I: Aber gibt es das, dass man nie Konflikte hat? #11:04

B: Nein. #11:05

I: Oder ist es gut Konflikte zu vermeiden. #11:08

B: Auch nicht, es hängt davon ab, wie man sie vermeidet. Unterdrücken ist das falsche, aber man kann ja durch proaktives aufmerksam machen sozusagen Konflikte im Keim schon erkennen und dann nicht eskalieren lassen. Es gibt ja nix was unwichtig ist auf dieser Liste. Das heißt ich kann jetzt da alles da runter kreuzen. Das ist ein Thema das seltener vorkommt darum ist mir das tendenziell nicht so wichtig. Ah. Hat auch zwei Seiten. Konfliktmanagement. Ich verstehe das jetzt im Sinne innerhalb des Teams. Natürlich gibt es auch Konfliktmanagement zum Kunden. Irgendwer muss den Kunden steuern. Irgendwer muss sicherstellen, dass der Kunde die Informationen kriegt, die dafür nötig ist, dass er ein gutes Gefühl beim Projekt hat, aber auch nicht zu viel Informationen, dass er sich möglicherweise beunruhigt fühlt, weil man zu oft nachfragen oder so. Also das ist ja auch eine Gradwanderung und die ist bei jedem Kunden irgendwie, findet die an einer anderen Stelle statt. Ah. Fällt jetzt für mich da aber nicht rein. Teammitglieder sind wichtig, weil sonst hat man kein Team. Ah, was ist da die Frage? #12:12

I: Ahm. ob es wichtig ist eben, wie du eh zuerst auch schon gesagt hast, wie das Team aufgebaut ist aus welchen Charakteren. Nur, ob das ganz gleich ist, Hauptsache ich setzte fünf Leute an einem Tisch und dann sind die ein Team. #12:24

B: Schwierige Frage. Egal was ich antworte, ist wird natürlich nicht ganz passen oder nicht mit der Realität übereinstimmen. Wie ich dir vorher schon gesagt habe, haben wir natürlich in unserem Umfeld die Situation, dass sich die Teams immer neu konstituieren. Das heißt ich kann jetzt gar nicht so intensiv darauf Rücksicht nehmen, welche gezielt Charakteren die zusammen zu bündeln. Ahm. Weil das würde die Personalplanung einfach unmöglich machen in unserem Umfeld. Was aber wichtig ist ist dass es gewisse Rollen gibt und dass die Rollen vertreten sind. Das ist schon etwas was wir quer durch die Bank in unserer Firma versuchen zu forcieren, A in den nicht technischen Bereichen. Das wir sehr stark in Rollen und in in in Services denken die wir anbieten und nicht Personen die dafür zuständig sind, weil die Personen sind austauschbar. Jetzt nicht im Sinne von wir wollen sie ersetzen können, sondern im Sinne von sie können sich selbst vertreten lassen. Also das ist ja etwas, was irgendwie ein bisschen den Stress reduziert und den Druck nimmt. Dass es eben nicht eine Person die die Ansprechperson für ein gewisses Thema ist, sondern dass es eine Servicestelle gibt, eine Anlaufstelle gibt und da gibt es Personen die da in diese Themen widmen. Manchmal ist es nur eine die dahinter sitzt. Meistens sollte es aber mehrere Personen sein. Und in den Projektteams jetzt, in der Softwareentwicklung ist es auch so, dass es gewisse Rollen gibt, ah, die notwendig sind, damit ein Projekt funktionieren kann. Das ist einmal im weitesten Sinne natürlich einmal ein fachlich gut drauf kompetentes Team. Ah. Das ist

aber irgendwie... Ah. Alle die jetzt irgendwie, im Sinne von Konfliktmanagement nicht nur nach Innen sondern nach Außen zwischen den Kunden vermittelt, die muss besetzt sein. Damit nicht jeder exponiert ist. Zugleich aber schon jeder exponiert sein kann. Also wir finden es sehr sinnvoll, ah, dass die Leute alle intensiven Kontakt mit dem Kunden haben. Aus zwei Gründen. Erstens bekommen sie dann auch mit was der Kunde will und zweitens, ah, baut man damit auch eine gewisse Vertrauensbeziehung mit dem Kunden auf. Und wenn der Kunde in die Entscheidungsfindungen involviert ist, ist er auch mit dem Ergebnis automatisch zufriedener. Und dafür ist es, aber auch wichtig, dass der Austausch da ist. Wenn es jetzt aber. Es gibt natürlich gewisse Dinge. Also einerseits Konflikte, andererseits aber auch banal, Rahmenverträge, Vertragsverhandlungen, Verrechnung und so weiter. Das brauchen wir nicht auf 5, 6,7 Leute aufteilen, dann weiß niemand mehr wer was getan hat. Das heißt es gibt natürlich gewisse Themen die hängen an einzelne Personen im Projektteam. Ah. Die aber wiederum, schlussendlich, eine Rolle inne haben und die Rolle kann mit dem Projekt auch wandern. DAs heißt es kann jetzt sein, wenn 5 Leute im Projekt sind und einer hat die Rolle, ah, Projektleiter und ist quasi organisatorisch verantwortlich dass er im nächsten Team in dem er mitarbeitet die Rolle vielleicht nicht mehr hat, weil er sagt jetzt möchte ich wieder einmal etwas anderes machen. Das heißt es ist, prinzipiell sind viele Leute im Stande die Rolle auszufüllen. Ahm. Es muss aber nicht automatisch jeder der die Rolle ausfüllen kann die Rolle automatisch ausfüllen, sondern das organisiert sich das Team dann auch für sich selbst zu einem gewissen Grad. Darum denken wir dann eher in Rollen und darum ist es für den Erfolg von einem Team wichtig, dass alle Rollen vertreten sind. Wie die Rollen jetzt befüllt werden. Also welche Teammitglieder konkret zugewiesen werden, dass würde uns ziemlich blockieren, aber das ist halt etwas was wahrscheinlich sehr stark auf uns zutrifft, nachdem wir auch in dem Sinn keine Abteilungen haben und auch keine starre Struktur, ah, würde uns das sehr blockieren, wenn wir da jetzt immer versuchen gewisse Leute zusammen zu bringen. Wir haben halt für so allgemeine Themen haben so Ombudsstellen auch eingerichtet. Also für Wohlbefinden, Konfliktlösung im Team zum Beispiel ist es auch oft gut, wenn man wem von außerhalb des Teams dazu holt. Damit mehr oder weniger immer die Möglichkeit da ist, dass man eine Ansprechperson hat, auch außerhalb des Teams und sich nicht irgendwie einer Situation ausgesetzt fühlt, dass man sich durch seinen eigenen Teamleiter irgendwie ausgebremst fühlt, oder wie auch immer. Es gibt ja unterschiedliche Wahrnehmungen auch. Teamentwicklungsphasen, Teamkultur. Ahm. Ich fasse das jetzt mal allgemein als Personalentwicklung aus auf, oder was ist eine Teamentwicklung? #16:17

I: Nein, Teamentwicklung, also ich habe unter Teamentwicklungsphasen, ahm, ob man einen unterschied kennt, wenn man jetzt ein Team frisch zusammen tut, dass sie sich erst formieren müssen, ahm, ich glaub klassisch... #16:28

B: Naja, wir haben nur Teams die wir frisch zusammen tun. Das beantworte ich jetzt auch. Also wir haben Projekte die drei Monate dauern und wir haben Projekte die ein Jahr oder mehrere Jahre gehen. Selbst in diesem Projekten, die über eine lange Zeit gehen, versuchen wir die Leute trotzdem ein bisschen durch zu rotieren, damit sie nicht zu sehr in die Kundenwelt abtauchen, sondern mehr oder weniger fachlich on Part bleiben mit den anderen, weil sonst könnte es sein, wenn jetzt jemand fünf Jahre in einem Kundenprojekt versinkt, dass er dann nur in diesen Technologien fort, ah, festsetzt. Meistens wollen sich die Leute auch über die Zeit in ihrer Rolle irgendwie verändern. Das ist jetzt schwierig innerhalb von einem Projekt, weil da ist man natürlich an die Rahmenbedingungen des Projektes gekoppelt und gewisse Rollen sind vielleicht in einem gewissen Projekt schon besetzt und nicht möglich, dass sie wer anderer erfüllt oder auch nicht sinnvoll oder vom Kunden nicht gewünscht, weil der vielleicht diese Rollen selbst besetzen will. Ah. Das heißt man muss den Leuten auch die Möglichkeit geben, aus den Projekten auszubrechen. Insofern haben wir eigentlich immer eine Situation, dass wir Teams neu formieren, weil das eigentlich bei uns, also kontinuierlich Veränderung ist bei uns der Standardfall. Passt auch mit dem Personalwachstum zusammen, also wir haben seit Anbeginn der Firmenzeit, haben wir 30 Prozent Wachstum gehabt. Man kann natürlich für die neuen Leute nicht immer nur neue Projekte finden, weil geht die Kultur verloren und dann leidet auch der Wissenstransfer. Das heißt wir müssen zwangsläufig auch die neuen Leute versuchen auch in den Projekten unterzubringen, damit sie halt dort unsere Herangehensweise kennen lernen. Und da gibt es ja auch kein richtig oder falsch und im besten Fall eher Best-Practises im Sinne von so arbeiten wir typischer Weise, damit es eben einfach ist, dass man das Projekt wechseln kann. Weil in einem neuen Projekt findet man das selbe Umfeld vor, wenn alle auf dieselbe Art und Weise arbeiten. Ah. Das ist unser Ziel. Und insofern gibt es jetzt keine Team Entwicklung. Also wir fokussieren uns bei der Entwicklung der Mitarbeiter nicht auf Teams sondern auf Rollen wiederum. Das heißt Mitarbeiter können von einer Rolle in eine andere übergehen. bedeutet mitunter, dass sie das Projekt

wechsellernen müssen. Kann aber auch bedeuten, dass im Projekt, ah, eine neue Rolle wahrnehmen. #18:25

I: Das heißt quasi, dass das nicht, nicht wichtig ist. #18:27

B: Ja, eigentlich schon. Also bei uns, in unserem Umfeld. Ich bezeichne es jetzt aber. Unser Team ist die gesamte Firma. Wir haben jetzt den Begriff Team nicht auf diese sieben Leute aufgestellt. Darum jetzt auch Team Kultur, das haben nicht eine Gruppe von 8 Leute eine andere Kultur, wie eine andere Gruppe von 8 Leute. Kultur ist mitunter ein bisschen eine Standort Frage. Da gibt es natürlich kulturelle Unterschiede. Speziell zwischen den Ländern, klar. Aber auch, und ich sage jetzt auch, zwischen Wien und Linz. Es gibt eine andere Geschichte. Es gibt einen anderen Altersdurchschnitt. Die Leute kennen sich mitunter von früher, von irgendwo anders, von der Uni von sonst woher. Ah, das färbt natürlich ein bisschen die Kultur vom jeweiligen Standort mit. Darüber hinaus versuchen wir natürlich unsere grundsätzliche Denkweise, an allen Standorten zu etablieren. Damit auch der Austausch zwischen den Standorten funktionieren kann, das auch die Mitarbeiter nutzen. Wir haben, gerade im Sommer haben wir rumänische Kollegen gerne auch in Österreich da, die teilweise dort Teilzeit studieren und in den Ferien dann in Österreich arbeiten. Einfach damit sie ein anderes Land und das Team mit dem sie remote zusammen arbeiten auch persönlich kennen lernen und solche Themen. Ahm, das heißt wenn man das Team noch ein bisschen breiter sieht, dann ist das etwas, das immens wichtig ist. Weil das ist die Basis dafür, dass das oben dann in in der täglichen Arbeit funktioniert. Dass ich mich mehr oder weniger blind über Videochat genauso verstehe und die Körpersprache, die jetzt sehr abgeschwächt ist über einen Videokanal, trotzdem deuten kann, weil die Person einfach schon oft genug persönlich getroffen habe. Selbststeuerung von Teams ist sehr wichtig. Also da fußt unser Geschäftssystem im wesentlichen. Also das, die Teams organisieren sich selbst und steuern auch den Kunden im wesentlichen selbst. Ja. Natürlich schon irgendwie geordnet und entlang einer gemeinsamen Verständnis wie wir das machen, aber eigenverantwortlich. Interkulturalität von Teams ist, ah, zwiespaltig. Grundsätzlich im Sinne von, ah, Kultur und und Teamgeist und so weiter ist jeweils sicher was Wichtiges, also ganz allgemein. Nicht nur Interkulturalität. Ah, Interkulturalität geht, aber leider Gottes damit einher mit keinen Deutsch oder wenigen Deutschkenntnissen, was in unserem Business ein bisschen ein Problem ist, weil die Leute automatisch dadurch in der zweiten Reihe stehen, obwohl sie dort nicht stehen müssten, weil, ah, eben wie gesagt aufgrund unserer Arbeitsweise die Leute dann doch im Austausch mit dem Kunden sein müssen. Ah. Und nicht jeder Kunde automatisch bereit ist den Austausch in Englisch oder sonst wie zu machen, sondern halt oft darauf beharrt, dass zumindest die Dokumentation in Deutsch ist. Ahm. Das macht es dann entweder aufwändiger für das restliche Team, weil sie halt dann die Kollegen mit extra Arbeit nur einbinden können, weil sie halt Dinge übersetzen müssen. Oder die Kollegen halt, also die interkulturellen Kollegen, ah, mehr oder weniger auch halt genötigt sind sich die Sprachkenntnisse anzueignen, was ja grundsätzlich nicht schlecht wäre. Ahm. #21:37

I: Aber so schnell geht glaube ich das nicht, dass du Deutsch kannst. #21:39

B: Ahm. Genau. Das ist der Hacken. Nur sind sie halt immer automatisch nicht die erste Wahl, wenn es darum geht, wir suchen jemanden, der uns da kurz wo helfen kann. Weil es halt automatisch schwieriger wird. Bei uns ist die Unternehmenssprache im Unternehmen Englisch. Das heißt wir sind grundsätzlich offen. Haben auch einige Leute, ah, die aus Drittstaaten außerhalb der EU kommen. Ah. Haben in Österreich auch den Rot-Weiß-Rot Karten Prozess zumindest in in Linz, also in Oberösterreich sehr gut im Griff und nutzen das auch regelmäßig, dass wir Leute von außerhalb zu uns holen. Ahm. Innerhalb der EU ist sowieso kein Problem. Durch Rumänien, wo wir 80 Leute sitzen haben, haben wir sowieso tagtäglich die Situation, dass wir mit Leuten zusammenarbeiten die nicht Deutsch sprechen. Ah. Von daher ist es kein Thema, dass es so ist und es ist aus dem Grund wichtig, weil wir sonst einfach die Leute auch nicht finden würden, weil wie gesagt der Arbeitsmarkt, wenn man jetzt nur auf die Leute die jetzt lokal zur Verfügung stehen schaut, viel zu erschöpft wäre. Ahm. Ist es jetzt wichtig für das Team an sich. Also wenn ich jetzt das ausblende, weil das hat für mich da wenig Relevanz. Wenn ich das richtig verstehe hoffe ich. Ah. Für das Team selbst, weiß ich nicht ob es wichtig ist, dass jemand dabei sitzt der die Sprache nicht kann und, ah, der für mehr Aufwände sorgt. Es ist natürlich ein Blick über den Tellerrand gewissermaßen, also erweitert den Horizont. Zugleich wäre wahrscheinlich das Team effektiver und hätte weniger Sorgen, wenn alle Leute im selben Raum sitzen würden und dieselbe Sprache reden würden und Vollzeit fünf Tage die Woche nebeneinander sitzen. Also von daher ist es jetzt nicht glaube ich wichtig für das Wohlbefinden oder für das Teamgefüge, dass Interkulturalität vorherrscht, aber es ist ein notwendiges Übel, dass man auch gut unterstützen und gut integrieren und gut fördern muss. Aber wenn es jetzt um die Wichtigkeit geht, würde ich es eher in der Mitte ansiedeln. Ich glaube jetzt nicht, dass das ausschlaggebend dafür ist, ob das Team erfolgreich ist oder nicht. Umgekehrt glaube ich jetzt auch nicht,

dass es das Team daran hindert erfolgreich zu sein. Es ist halt ein Nebeneffekt. #23:40

I: Ok. Gut. Dann starte ich mal mit meine Fragen. #23:48

B: Mhm. Nimmt das eh schon auf? #23:49

I: Ja. Zeigt schon an, dass es aufnimmt. #23:51

B: Ok. #23:52

I: Ahm. Wie beeinflusst die Emotionale Kompetenz eines Softwareentwicklers das Team? #23:58

B: Wie beeinflusst die emotionale Kompetenz überhaupt einmal den den Aufnahmeprozess oder den Bewerbungsprozess bei uns. Ah, natürlich ist jetzt Coding Contest und die fachlichen Kenntnisse nur eines von vielen Merkmalen, anhand denen wir Leute auswählen, ob sie zu uns ins Team passen oder nicht. Und ein wesentlicher anderer Teil ist tatsächlich auch, wie sich jemand bei uns im Team einfügen kann. Und das ist jetzt das was ich im weitesten Sinne auch als emotionale Kompetenz verstehe. Ah. Wie sich, ah, ein neues Teammitglied mitteilen kann. Wie sich ein Teammitglied im Team behaupten kann. Und gerade in unserem Umfeld, das regelmäßig Veränderung ausgesetzt ist, glaube ich ist das ein wesentliches Merkmal, damit sich jemand bei uns überhaupt wohlfühlen kann. Weil wenn sich jemand jetzt nicht mitteilen und behaupten kann in einem gewissen Bereich, dann geht er wahrscheinlich in dieser permanenten Änderung auch irgendwo unter. Und das kann jetzt nur frustrierend sein, denke ich mal. Ah. Insofern ist das für die Art und Weise wie wir arbeiten sehr wichtig. Ist jetzt aber wahrscheinlich keine allgemeine Antwort, weil ich kann mir gut vorstellen, dass es ein anderes Umfeld gibt, wo das wahrscheinlich eine weniger große Rolle spielt. Wo jetzt jemand sich auch in der Aufgabe verlieren kann und dort, ah, irgendwie. #25:17

I: Nein, aber ich führe ja das Interview mit dir damit es ja auch... #25:20

B: Genau, also ja ist sehr wichtig bei uns. #25:22

I: Ok. Ahm. Wie, ahm, glaubst du beeinflusst auch das das tägliche arbeiten? Mit die, mit Menschen, mit Kollegen im Projekt? #25:35

B: Grundsätzlich, um all die anderen Sachen ermöglichen zu können. Dass man möglichst flexible Zeiteinteilung für alle Teammitglieder bieten können. Dass man, was wir ja auch in einem nicht unwesentlichen Ausmaß haben, Leuten die Chance geben können, dass sie bei uns Teilzeit arbeiten und berufsbegleitend studieren. Ahm. Dass sie möglicherweise Homeoffice machen können. Ah. Dass sie remote zusammen arbeiten über mehrere Standorte, was wir auch forcieren. Ahm. Dass Leute ihren Standort auch wechseln können, zeitweise. Das sind alles Dinge, die nur dann funktionieren, wenn sich die Leute wirklich ehrlich und regelmäßig, ah, miteinander verständigen können und sich auch irgendwie aussprechen, wenn es einmal nicht klappt, also wenn sie aufgrund einer dieser Faktoren Reibungen im Team gibt, weil das sonst zu Unzufriedenheit im Team führt. In vielen dieser Kompetenz wird wahrscheinlich zwangsläufig auch dazu führen, dass man irgendwie sein eigenes Handeln nicht den Kontext wahrnimmt und möglicherweise dem Team unbewusst irgendwie, ich möchte jetzt nicht sagen Schaden zrichtet, sondern zumindest irgendwie, ah, als Klotz am Bein vom Team wahrgenommen wird. Das man selbst vielleicht gar nicht wahrnimmt. Und wenn im Team diese Kompetenz fehlt, dann wird wahrscheinlich darüber auch nicht gesprochen werden. Und das ist dann eine Abwärtsspirale, die das Team nach unten zieht. Ahm. Das kann man nur verbessern, indem dass man dann diese Freiheiten wegnimmt und das Team sozusagen in ein Korsett zwingt, wo man halt einfach Regeln vorschreibt, die das kompensieren. Oder man kann sich darauf verlassen, dass die Leute, ah, verantwortungsvoll und verantwortungsbewusst genug handeln, dass sie sich selbst darum kümmern. Und dazu gehört aber auch ein gewisses Maß an Emotionaler Kompetenz, damit sie auch in der Lage sind sich das miteinander auszumachen und eine gemeinsame Lösung zu finden, die dann für alle passt. Das wahrscheinlich nicht immer die ideale Lösung für jeden einzelnen ist, aber zumindest in der Gruppe die beste Lösung für alle. #27:26

I: Gut, ähm. Jetzt zu der Frage Motivation und Stress. Ahm. Wie kann man als Führungskraft Motivation und Stress eines Softwareentwicklers positiv beeinflussen? #27:39

B: Zum Teil eh, glaube ich mit dem was ich davor gerade als Antwort gegeben habe, nämlich dass ich dem Team die Möglichkeit gibt, zumindest einmal den Faktor Stress möglichst selbst als Gruppe zu beeinflussen. Ah. Sich auch untereinander so zu organisieren, dass mehr oder weniger der Stress bestmöglich verteilt wird. Oder das das Team halt auch aufgrund von, ich sage einmal besonderen Ereignissen einzelner Personen auch mal temporär Stress in Kauf nimmt, um wen anderen dabei zu unterstützen irgendwie anderen Stress zu bewältigen, sage ich jetzt einmal. Der nicht unbedingt aus der Arbeit herrühren muss. Ahm. Und das wiederum würde ich jetzt einmal behaupten wollen, das steigert die Motivation. Weil wenn jemand mehr oder weniger den Eindruck hat, oder das das empfinden hat, dass er seine tägliche Arbeit selbst planen und gestalten kann. Ist

man meines Empfinden nach automatisch motivierter die Arbeit zu machen, als wie wenn man diktiert kriegt, wie man zu arbeiten hat. Wobei da wieder auf das zurück komme, das ich davor gesagt habe. Das heißt natürlich, dass heißt natürlich, dass ich grundsätzlich meine Arbeit gerne machen muss und dass ein gewisses Maß an intrinsische Motivation da sein muss. Ich glaube nicht, dass man Motivation Vorordern, verordnen oder fördern kann durch irgendwelche externen Einflüsse oder Versprechungen Prämien, was auch immer was typische externe Motivationsfaktoren wären. Die funktionieren in so einem Umfeld nicht, weil das dann eher zu einem Konkurrenzdenken im Team führen würde und dann erstickt man quasi das andere sofort im Keim, weil dann gibt es dieses Miteinander-Gefühl nicht mehr so, sondern das ist dann eher ein Gegeneinander-Gefühl, weil dann jeder als Einzelgänger dasteht, wenn man externen Motivationsfaktoren ausgesetzt ist. #29:08

I: Obwohl du ja dann wiederum implizit gesagt hast intrinsische Motivation ist einmal Grund Voraussetzung, aber man kann dann ja schon durch Rahmenbedingungen und so etwas jetzt für Teams Motivation fördern von Mitarbeiter. Oder das ist ja dann nicht unbedingt intrinsisch, also ich hätte es nicht als intrinsisch beschrieben, wenn es zusätzlich durch die Rahmenbedingungen. . . #29:28

B: Fördern kann man es, wobei wir dann eher auf allgemeine Ebene für die ganze, für das ganze Unternehmen oder für die ganze Firma oder für den ganzen Standort machen. Und jetzt nicht abgestellt auf einzelne Projektteams. Also wir feiern jetzt in dem Sinne, wenn man so will, nicht einzelne Projekterfolge oder Teilschritte im großen Stil, weil in unterschiedlichen Projekten da jetzt auch die Häufigkeit unterschiedlich wäre und somit dann andere Teams vielleicht das Empfinden hätten, dass sie da jetzt nicht dasselbe Ausmaß an Möglichkeiten oder Motivationsfaktoren geboten kriegt, wie jetzt jemand von einem anderen Team. Der einzelne Mitarbeiter ja dann doch nicht so beeinflussen kann in welchen Team er endet, damit er in mehr oder weniger sich da das ideale Team sucht für sowas. Also insofern schauen wir diese Motivationsfaktoren, dann eher auf einer allgemeineren Ebene, ah, versuchen zu bieten und nicht auf Team-Ebene, auf Projektteam-Ebene. Während intrinsische Motivation zuerst einmal jeder einzelne mitbringt und das Team sich gegenseitig natürlich fördern kann und sich gegenseitig Motivieren kann, indem dass die Rahmenbedingungen im Team für das Projektteam selbst festgesetzt werden, so wie sie für die Teammitglieder passen. Das kann sich aber von Team zu Team ändern. Das hat sich aber das Team eh selbst ausgemacht. Also das ist nichts verordnetes und somit gibt es keine besser oder schlechter Behandlung zwischen den Teams mehr. Das wiederum ist ja hoffentlich auch etwas motivierendes, also ist nichts motivierendes, aber es ist zumindest nicht demotivierend sagen wir einmal so. Etwas von außen verordnetes könnte ja den Effekt haben, dass es demotiviert und das wäre ja noch viel schlechter. #30:56

I: Ahm. Welche Auswirkung hat die Kommunikation auf ein Projekt? #31:03

B: Sehr eine wesentliche. Also zuerst Mal geht es los mit der Kommunikation zum Kunden. Wenn man mit dem Kunden nicht von Anfang an sehr intensiv kommuniziert, dann kann man gar nicht verstehen, was das Ziel von einem Projekt ist. Wenn man das Ziel von einem Projekt nicht versteht, dann kann man auch die einzelnen Arbeitsschritte gar nicht planen und die Chance, dass man in die falsche Richtung arbeitet ist sehr hoch. Ahm. Wenn man die einzelnen Arbeitsschritte auch nicht regelmäßig hinterfragt mit dem Kunden, zum Beispiel, dann ist auch die Chance, dass man irgendwo thematisch Abdriftet für die Zeit auch sehr hoch. Das heißt man muss regelmäßig in sehr kurzen Abständen immer wieder einmal mit dem Kunden kommunizieren, damit das funktioniert muss aber auch das Projektteam zueinander sehr eng verbunden sein und sehr regelmäßig kommunizieren. Und das ist tatsächlich etwas das wir auch forcieren. Ahm. Es gibt mehr oder weniger die Richtlinie, wie auch immer das dann tatsächlich abgehalten wird, aber grundsätzlich trifft sich jedes Projektteam einmal am Tag für eine kurze Besprechung. Wo die Arbeitsschritte die am Vortag erledigt worden sind, die Arbeitsschritte die man sich für den aktuellen Tag vorgenommen hat und mögliche Dinge und Faktoren, die einem von der Arbeit abhalten und blockieren besprochen werde und im Team ausgetauscht werden. So dass nie zufällig zwei Leute am selben Ding arbeiten, dass nie zufällig Leute auf jemanden warten, aber dieser jemand gar nicht darüber bescheid weiß, dass er jemanden blockiert. Sondern damit immer auf, zwar informellen Weg, aber in sehr kurzen Intervallen, nämlich täglich, ah, die Leute gezwungen sind sich abzustimmen und mögliche Probleme die auftreten einfach gleich anzusprechen, bevor sie eskalieren, oder oder auch Leute länger von der Arbeit abhalten. #32:43

I: Wie das Daily-Scrum? #32:44

B: Genau. Aber auch auf zwei Ebenen. Es gibt immer Situationen im Projektteam, die blockierend wirken können. Es können aber auch, ah, irgendwelche Einflussfaktoren vom Arbeitsumfeld sein. Es könnte sein, dass der Laptop kaputt gegangen ist, dass, ah, die Heizung im Büro ausgefallen ist. Was auch immer. Es gibt ja andere

Themen auch, die jemanden betreffen können und auch mehr oder weniger die Leistungsfähigkeit beeinflussen können. Das heißt Teil dieses, ähm, Daily-Scrum, ist natürlich auch dass man solche Faktoren, ah, aufzeigt. Und da haben wir dann mehr oder weniger Systeme etabliert, dass das dann auch entsprechend weiter geleitet wird, so dass dann die Faktoren, die jetzt vielleicht nicht das Projektteam betrifft oder die der Projektleiter nicht lösen kann, dass die trotzdem aufschlagen und dann zentral gelöst werden. Ich meine, wenn die Heizung ausfällt kriegt man es ohnehin mit, aber wenn jetzt ein Mitarbeiter blockiert ist, weil sein Laptop nicht geht oder so, dann ist das mitunter etwas, das untergehen könnte oder nicht mit der richtigen Priorität behandelt wird und derjenige ist dann blockiert für mehrere Tage. Also es ist einfach wichtig, dass solche Störfaktoren sehr schnell zur Sprache kommen, sehr schnell dort aufschlagen, wo man wirklich etwas dagegen tun kann, dass aber dann die Leute bei denen es Aufschlägt auch verantwortungsbewusst handeln und das ganze ernst nehmen. Und all das ist natürlich Kommunikation und darum hat das fehlen von Kommunikation hat eben die Auswirkung, dass dann Leute unabgestimmt arbeiten, blockiert sind, möglicherweise Missverständnisse auftreten, der Kunde nicht zufrieden ist. Damit aber das Team, mehr oder weniger, ah, demotiviert ist, weil viel Arbeit in etwas rein geflossen ist, was der Kunde jetzt nicht wertschätzt zum Beispiel. Dann auch der Streit im Team los geht. Wer ist jetzt dafür verantwortlich, dass man das mit dem Kunden nicht abgestimmt haben. Dann kommt es zum Zerwürfnis im Team. Also das wäre jetzt die Abwärtsspirale, das Gegenteil von dem. #34:30

I: Ahm. Wie ist da dann in den Teams. Ahm, wird da viel täglich auch kommunika... kommuniziert, so auch zum Wissensaustausch oder sonstigen. Oder ist da wirklich hauptsächlich die tägliche Abstimmung... #34:48

B: Also, unterschiedlich. In den Teams an sich wird viel kommuniziert. Teilweise sind die Teams sehr physisch beieinander. Teilweise sitzen sie tageweise auch physisch beim Kunden Vorort und haben dort Abstimmungsmeetings, wo sie sich auch treffen. Ah. Wenn sie remote zusammen arbeiten dann. Das wird auch in den Teams etabliert. Geht das von nur Daily-Standup bis hin zu, weiß ich nicht, wie man es von Online-Video-Spielern kennt. Headset am Kopf und den ganzen Tag in irgendeinen Chat drinnen, wo man jederzeit mit allen mit jedem reden kann. Also da gibt es unterschiedliche Ausprägungen, aber im Wesen... Und, das Mindestmaß was es gibt ist sozusagen ein Gruppenchat, ein schriftlicher Gruppenchat für jedes Projektteam. Ah. Wo Leute immer etwas reinschreiben können und wo das gesamte Projektteam da mitkriegt, dass irgendwer, eine eine Frage hat, oder blockiert ist, oder eine Situation vorfindet. Ah. Und das wird schon sehr intensiv genutzt. Also es gibt glaube ich kaum Gruppenchats bei uns wo nicht mehrere Bildschirmseiten am Tag drinnen geschrieben werden. #35:40

I: Und glaubst du dass das wichtig ist, eben dass man gutes, einen guten Prozess macht, produktiv entwickeln kann, dass man so viel kommuniziert, sich austauscht, vielleicht Software spezifisch... #35:52

B: Ja, es ist die Kommunikation, ah die Kombination aus mehrere Maßnahmen die dann Schlussendlich wichtig ist. Wenn ich jetzt nur eine dieser Maßnahmen hätte. Also wenn ich jetzt nur täglich in der Früh eine Abstimmung hätte, jetzt nur einen Gruppenchat hätte oder nur einen Voicechat hätte, dann wäre wahrscheinlich nichts davon die ideale Lösung. Ah. Die Kombination aus allen, gepaart damit, dass die Leute auch den Freiraum haben, den wir in der Firma schaffen, sich auch außerhalb des Projektumfeldes zu treffen und sich auch sozial austauschen zu können. Auch wenn das jetzt nicht besonders oft vorkommt. Aber ob es jetzt das Sommerfest ist, wo wir alle Standorte zusammen holen an eine Lokation, wo wir dann irgendeine Party machen, ob es die Weihnachtsfeier ist, ob es dann Quartalsweise vielleicht irgendwie ein treffen im Projektteam an einem Standort ist, wo Leute von allen Standorten zusammen kommen, das ja dann auch einher geht mit, zumindest einem gemeinsamen Abendessen oder Mittagessen oder so. Also wo man halt die Chance hat die Leute irgendwie persönlich kennen zu lernen. Oder halt den Standortaustausch, wo zumindest Einzelpersonen andere Personen kennen lernen. Ahm. Das ermöglicht eigentlich erst das andere, weil nur durch das eine kann ich quasi relativ Missverständnis frei auf eine reduzierte Art und Weise kommunizieren. Ah. Wenn ich nur diese reduzierte Kommunikation im Chat habe, oder nur die Daily-Standup, die jetzt zeitlich reduziert sind, ah, dann kann ich vielleicht nicht interpretieren was in den Köpfen der anderen vorgeht. Wenn ich aber parallel dazu die Leute auch irgendwie auf sozialer Ebene kennen gelernt habe und ein bisschen mitbekomme und wie gewisse Leute ticken und das lernt man grundsätzlich recht schnell kennen. Dann weiß man wenn jemand besorgt ist, dann weiß man auch wenn jemand engagiert ist oder motiviert ist oder gerade irgendwie gestresst ist und kann das in Kontext setzen zu jeweiligen Aufgabe. Und darum kann nur alles miteinander gepaart der Schlüssel zum Erfolg sein und nicht irgendwie ein einzelnes Ding daraus. #37:34

I: Ahm. Wie schaut Ihrer Meinung nach ein erfolgreiches Konfliktmanagement in der Softwareentwicklung

aus? #37:40

B: Wenn es einen Konflikt gibt dann ist meistens eh schon Hopfen und Malz verloren. Natürlich gibt es das, das eine oder andere Mal. #37:47

I: Obwohl ich da auch schon mit, ahm, so wie du zuerst gesagt hast, so aufkeimende Konflikte auch mit. Also wie schafft man das, dass da. Keine Ahnung der offen kommuniziert wird oder so... #37:57

B: Ja, also. Gut dann ist das eh die erste Antwort. Durch erfolgreiche Kommunikation kann man Konflikte frühestmöglich erkennen und dann hoffentlich zu einem Zeitpunkt schon lösen, wo der Konflikt noch nicht eskaliert ist und wo es jetzt nur mehr Reiberei ist. Ahm. Natürlich gibt es aber die eine oder andere Situation, speziell Richtung Kunden und nicht nur im Projektteam. Wo halt einmal ein Konflikt eskaliert und es tatsächlich zu einem gewissen Meinungs austausch dann kommt. Ahm. Dort ist es dann wichtig, und das ist schon was wo man glaube ich eine gewisse Erfahrung braucht oder dass man einfach auch lernen muss indem dass man es mal mehr oder weniger geschützten Umgebung miterlebt hat, dass man dann Ruhe bewahrt. Dass man das Ganze dann sehr sachlich beurteilt. Ahm. Nicht emotional wird dabei. Ahm. Auch mal die Reisleine zieht, also auch den Mut hat Nein zu sagen, oder Sachen dann wirklich als gescheitert betrachtet. Das heißt nicht zwangsläufig, dass dadurch ein ganzes Projekt gescheitert ist, aber man kann einmal ein gewisses Arbeits-Paket als gescheitert betrachten und vielleicht gemeinsam einen neuen Anlauf starten, weil das auch gewissermaßen auch etwas reinigendes hat. Dann hat man den einen Konflikt zwar irgendwie im Streit erledigt, kann aber hoffentlich dann, wenn man das ganze Sachlich sieht, auf grüner Wiese irgendwie wieder neu beginnen und dann den Konflikt umschiffen. Ahm. Was war die Frage jetzt genau? #39:17

I: Ja. Wie Konfliktmanagement, erfolgreiches Konfliktmanagement in einem Softwareentwicklungsteam ausschaut? #39:24

B: Dann war das eh die Antwort. Also erfolgreich ist es schlussendlich dann, wenn man... #39:31

I: keine Konflikte hat? #39:32

B: Naja, Konflikte kann man schon haben, aber wenn man lösungsorientiert an die Sache herangeht und immer einen einen Ausweg finden kann. Auch wenn der jetzt. Also man muss sich klar sein, dass man einen Konflikt selten so lösen kann, dass das für beide Seiten das wünschenswerte Ergebnis ist, sondern es ist meistens ein pragmatischer Mittelweg. Es sollte halt nicht einseitig für eine von die zwei Parteien oder oft sind es drei Parteien. Es gibt den Kunden, es gibt den, ah, Auftragnehmer und es gibt die Mitarbeiter. Das ist ja nicht zwingend dasselbe. Mitarbeiter und Auftragnehmer. Ahm. Also auch da kann es dann irgendwelche Spannungen geben, weil ich könnte jetzt quasi auch als Auftragnehmer, ah, die Anordnung geben, dass die Mitarbeiter das auszubaden hätten. Dann ist der Kunde glücklich, und der Auftragnehmer ist glücklich, weil wahrscheinlich dann auch das Geld fließt, Mitarbeiter sind trotzdem nicht glücklich. Also das ist auch eine schlechte Konfliktlösungsstrategie. Das heißt schlussendlich, auch da wiederum möglichst viele Meinungen einzuholen. Ahm. Die Leute transparent zu informieren. Nicht zwingend alle involvieren, weil man kann jetzt nicht jeden Konflikt mit 20 Leuten diskutieren. Aber zumindest informieren und ,ah, die Möglichkeit zu geben das Ergebnis beeinflussen zu können. Beziehungsweise an der Zielfindung irgendwie Input liefern zu können, dass man halt dann vertretbares, pragmatisches Zielszenario hat, das dann für alle Seiten passen kann. #40:43

I: Ahm. Gibt es da auch vielleicht gewisse Kompetenzen die ein Mitarbeiter haben sollte, muss damit, ahm, damit es, ahm, halbwegs Konfliktfrei läuft? Oder dass man was, keine Ahnung ausbilden muss? #41:00

B: Naja. Im vor. Wir haben schon so Soft-Skill-Trainings im Teil unserer Mitarbeiterentwicklungsprogramme, wo es zum einen einmal in erster Linie darum geht. Ah. Vorausschauend zu planen. Das ist einmal der Schlüssel dafür Konflikte sehr früh erkennen zu können. Weil wenn ich in der Planung schon mitkriege, dass kann so nicht sein oder nicht passen oder ich arbeite irgendwie am Ziel vorbei oder am Budget oder da braucht zu lange, ah, dann kann ich das in der Planung erkennen und dann kann ich das zu einem Zeitpunkt ansprechen, wo man vielleicht noch einigermaßen Konfliktneutral gegensteuern kann und eine Lösung finden kann, die jetzt nicht andere Probleme verursacht, die jetzt keine Kettenreaktion auslöst. Ah. Das heißt, das ist einmal ein wesentlicher Schlüssel und das ist auch etwas, dass man natürlich aus lernen muss als Projektleiter oder Teamleiter, dass man vorausschauend plant, dass man vor allem auch für mehrere Leute vorausschauend plant, weil man nicht davon ausgehen kann, dass eh jeder für sich plant. Ahm. Das nächste ist natürlich, ah, wie spricht man solche Konflikte dann an beim Kunden. Gibt es ja irgendwie Gewaltfreie Kommunikation, Assertiveres was auch immer. Ah. Ich muss die Probleme auf den Punkt bringen, möglichst ohne Emotionen, aber schon so, dass sie unmissverständlich rüber kommen, damit man dann an einer Lösung arbeiten kann. Ahm. Mitunter auch mit gewissen Nachdruck, aber halt nicht irgendwie, also Gewaltfrei, so quasi ohne ir-

gendwie aufdringlich zu wirken. Ahm. Das ist auch etwas das man lernen kann und das ist natürlich auch etwas, das man den Mitarbeitern in den jeweiligen Rollen auch versuchen, beizubringen ist falsch, sie dabei zu unterstützen, das zu erlernen ist vielleicht richtiger formuliert. Ahm. Es ist jetzt auch niemand in der Mannschaft derjenige, der dann der ideale Trainer dafür wäre, höchstwahrscheinlich, dafür gibt es dann externe Trainer oder Möglichkeiten wie man sich das Wissen halt aneignen kann. Wir können aber im Grunde trotzdem das Bewusstsein dafür schaffen, dass das einfach sinnvolle Skills sind, die man ab einer gewissen, wenn man sich eine gewisse Rolle sozusagen als Ziel gesetzt hat, dann aber auch benötigt um diese Rolle dann für sich selbst dann wiederum stressfrei und motiviert ausfüllen zu können. Ohne dass man dann frustriert daran zu Grunde geht. Weil es gibt nichts schlimmeres wie so lange befördert zu werden bis man dann überfordert ist und dann schlussendlich seine eigene Arbeit nicht mehr mag. Das ist auch etwas was wir mit den Leuten regelmäßig besprechen und auch immer reflektieren, wenn sie halt sich eine neue Rolle umgehängt haben. Dass wir die Leute nicht irgendwo rein drücken wollen, wo sie vermeintlich dann mehr Verantwortung haben, sie aber dann in der Arbeit unglücklicher sein. Das heißt es gibt und da ist eigentlich unser agiles Umfeld dann eh wieder ein gutes Pflaster dafür, es gibt immer die Möglichkeit seine Rolle dann wieder zu verändern oder auch wieder einen Schritt nach hinten zu gehen. Es ist nicht die Erwartung da, dass wenn jemand irgendwo einmal aufgezeigt hat, dass er dann genau die Rolle sein Leben lang ausfüllt. #43:43

I: Obwohl ich mir das schwierig vorstelle, auch für die einzelne Person, dann zu sagen, ah nein, ich will doch wieder nur Entwickler sein. #43:50

B: Ja. Ist eh so. Klar. Nur das ist aber auch schon Teil vom Heranführen. Also wir haben im Endeffekt so ein Mentoren System etabliert, dass jetzt auch niemand in das kalte Wasser geworfen wird, sondern bevor er eine Rolle einnimmt im Endeffekt schon eine gewisse Zeit lang als Mitläufer bei so einer Rolle dabei war. Das kennen gelernt hat. Der wird dann auch nicht das größte Projekt bei uns, als Projektleiter starten, wenn er erstmalig Projektleiter wird, sondern am Anfang mal ein kleineres Projekt, ein überschaubares Projekt abhandeln. Ah. Da gibt es auch nicht die größten Konflikte, sondern überschaubare Konflikte, also man kann sich da schon nach vorne hanteln. Man kann auch entlang der Rollenkarriereleiter, wenn man so will, natürlich auch die Rolle in unterschiedlichen Ebenen ausfüllen. So gesehen findet dann schon jeder immer seinen Platz und weiß dann auch sozusagen, wann er sein Wohlfühllevel erreicht hat mehr oder weniger. Und da spielt natürlich die Frage von davor wieder eine wesentliche Rolle, wenn man ehrlich miteinander kommuniziert und man regelmäßig kommuniziert dann kann man sowas schon auch ansprechen. Und zu einem gewissen Grad funktioniert das hoffentlich ganz gut. #44:57

I: Gut. Ahm. Was sind für dich Erfolgsfaktoren für eine gute Teamzusammenarbeit? Also jetzt Projektzusammenarbeit. #45:06

B: Damit die Teams gut funktionieren, wie gesagt, dass es auch zu viele Rollenverteilung und Aufgabenverteilung gibt, die im Team kommuniziert ist. Also dass das Verständnis dafür bei allen Teammitgliedern da ist, dass es dann da kein Lücken gibt, dass das Team auf Augenhöhe kommunizieren kann. Also wie ich davor gesagt habe, da gehts jetzt nicht unbedingt um fachlich Skills, aber, ah, ebenso Themen, wie Auffassungsgabe, beziehungsweise auch, dass jeder im Team genug Verständnis von den anderen Rollen hat, ahm, einschätzen zu können oder wissen zu können, wer jetzt was macht. So dass jetzt einfach nie irgendwie Missverständnisse auftreten oder Missverständnisse möglichst reduziert werden und, ahm, der Anschluss eigentlich, dass das Team gemeinsam vorausschauend plant, sich in Gruppen abstimmt, dass, ah, damit halt auch Stress reduziert wird, weil alles gut planbar ist. Dass jeder natürlich zu einen gewissen Grad auch, sage ich. Ich möchte jetzt nicht sagen private Interessen, aber Bedürfnisse halt einbringen oder anmelden kann. Dass darauf Rücksicht genommen wird. Aber auch, dass die einzelnen Teammitglieder sich im Team viel mehr im Projekt als im Team, ah, entlang, ah, sich selbst, ah, auf ihrer persönlichen Karriereleiter weiterentwickeln können und dass sie nicht in ihrer Rolle feststecken, so dass am Ende von einem Projekt die Teammitglieder Erfahrungen gesammelt haben und das nächste Projekt mit mehr Erfahrung eingehen und möglicherweise mit veränderter Rolle reingehen. Das heißt, wenn sich die Leute im Projekt oder im im Teamumfeld weiterentwickeln können. Dabei Projekte erfolgreich abwickeln und zufriedene Kunden hinterlassen und es im Team gut harmoniert hat, dann ist das Team erfolgreich gewesen. #46:44

I: Ahm. Glaubst du dass man bestimmte Persönlichkeitstypen, jetzt von die Eigenschaften her, in einem Team haben sollte, dass es gut funktioniert die Zusammenarbeit? #46:57

B: Wir haben, ah, vor, ist schon eine Zeit her. Es gibt da so gewisse Screenings, um ebenso Persönlichkeitstypen festzustellen zu können. Beziehungsweise es gibt das DNLA, Discovery of Natural Attendantsibilities, also, ah,

finden von versteckten Soft-Skill-Fähigkeiten jetzt irgendwie, ah, frei übersetzt. Ah. Die. Spannend dabei ist, obwohl ich eigentlich jetzt kein großer Verfechter und viel zu rational denkender Mensch für solche Tests bin, ah, sehr interessante und zutreffende Ergebnisse bei uns hervor gebracht haben. Ah. Und mehr oder weniger Stärken und Schwächen der Menschen aufzeigen in gewissen Bereichen. Aber auch eine Anleitung geben, wie man die Schwächen beheben kann, oder wie man daran arbeiten kann. Ah. Insofern denke ich schon, dass es auch wichtig ist dass man auf das ein bisschen Rücksicht nimmt und jetzt nicht nur Leute zusammen gibt, die an derselben Stelle ihre Schwächen haben, weil dann hat man ein paar Defizite im Team. Wenn man das versucht gesund zu mixen, dann kann das Team als Ganzes Schlagkräftiger sein, als wie die einzelnen Personen im Team. Ahm. War das jetzt einigermaßen die Antwort? #48:05

I: Ja. Wie würden Sie eine gute Teamkultur beschreiben? #48:12

B: Die Fragen wiederholen sich ein bisschen. Ich glaube, ich weiß nicht, mir kommt vor ich gebe immer dieselben Antworten, auch wenn es immer etwas anderes ist. Ahm. Was ist eine gute Teamkultur? #48:30

I: Es läuft das eine in das andere dann rein ja. Aber es ist immer eine Zusatzinformation. Kriege ich schon. #48:34

B: Wenn die. Ah. Mitarbeiter gerne in die Arbeit gehen, oder umgekehrt. Was ist für mich der Beweis, dass die Kultur gut ist. Vielleicht ist das Vielleicht steckt da die Antwort auf die Frage drinnen. Wenn ich, ah, zufällig einmal am Abend im Büro bin und ich sehe, dass immer noch 20 Leute gemütlich da beim Tisch hocken und vielleicht gemeinsam eine Pizza essen und ein Bier trinken oder was auch immer. Dann weiß ich, es kann nicht so schlimm sein, weil sonst wären sie schon längst daheim. Ahm. Zumindest rede ich mir das ein. Ahm. Was führt dazu, dass es so ist. Ahm. Natürlich glaube ich zu einem gewissen Grad, das Umfeld dass wir bieten. Dass wir halt auch gerne einmal da ist und gerne einmal da was machen kann. Ahm. #49:14

I: Damit meinst du jetzt die Räumlichkeiten oder? #49:16

B: Ja. Nicht nur die Räumlichkeiten, aber auch die Freiräume die dazu gehören. Also ich kann jetzt auch solche Räumlichkeiten haben und sagen, aber ihr dürft herinnen nichts essen, weil das gibt Flecken am Boden. Ah. Das heißt natürlich muss man das auch Wertschätzen und auch für gut befinden. Natürlich wenn man da jetzt an der Bar eine Getränkelade haben, mit Kühlschränken, also mit Kühlfächern und ich dann hinterher sag, aber bitte tuts kein Bier rein und trinkt das nicht. Dann wird das auch nicht funktionieren. Die falschen Signale. Also es ist jetzt nicht nur die Räume zu schaffen, sondern natürlich auch das wertzuschätzen und vielleicht ein bisschen zu fördern. Was wir natürlich auch mit Rahmenprogramm machen. Dass wir halt auch am Abend MeetsUps veranstalten. MeetsUps hosten, die jetzt andere veranstalten. Einfach auch Leute ins Büro zu bringen und die Büros ein bisschen zu beleben, auch mit externe zu beleben, damit ein bisschen eine Abwechslung auch da ist. Ah. Um halt, mehr oder weniger, das Arbeitsumfeld nicht steril wirken zu lassen, sondern immer irgendwie den Eindruck zu vermitteln, dass man sich auch gerne da aufhalten kann. Damit die Leute sich auch untereinander austauschen in einer entspannten Atmosphäre und nicht nur zu Arbeitsthemen. Ahm. Das glaube ich ist ein wesentlicher Einflussfaktor für die Kultur die daraus entsteht. Die Frage ist, kann man die Kultur die entsteht so beeinflussen, dass die Kultur entsteht, die man gerne hätte. Das ist glaube ich auch ein bisschen ein Zufall. Kann man natürlich durch vorleben. Kann man natürlich auch durch Auswahl der Leute, wo man denkt die ticken so. Ahm. Man wüsste ja aber nicht, wie es gewesen wäre, wenn man gewisse Dinge anders gemacht hätte. Also vielleicht ist das nur dem Zufall überlassen. Ah. Woran erkennt man es. Eben, wie ich gesagt habe. Glaube ich halt, wenn die Leute in der Früh gerne rein kommen, oder wenn sie halt auch mal Zeit außerhalb der Arbeit gerne im Büro verbringen und vielleicht andere Dinge machen. Oder sich auch irgendwie einbringen in irgendwelche Aktivitäten, die jetzt nichts mit dem Projektgeschäft zu tun haben. #51:08

I: Ahm. In welcher Hinsicht können sich kulturelle Differenzen, also da habe ich, die interkulturelle Differenzen positiv aus das, auf das Team auswirken? #51:21

B: Wenn ich jetzt sage, dass die Leute dann Nachspeisen aus dem Heimatland bringen, also vielleicht irgendetwas das trotzdem die Kommunikation wieder fördern. Also. Natürlich hat jede Kultur irgendwo seinen Reiz. Wie gesagt, wir veranstalten regelmäßig auch, besser gesagt die Mitarbeiter veranstalten das für sich selbst regelmäßig Teamevents. Also nicht Team im Sinne von Projektteam sondern Team im Sinne von Standort bezogen oder gesamte Firma. Ein Abendessen zum Beispiel. Und. Ah. Natürlich gibt es dann auch so Themen Abende wo die Leute die jetzt von außerhalb kommen, dann Teil ihrer Kultur auch dem Team näher bringen wollen. Ah. Da kann ich mir gut vorstellen, dass das natürlich was ist, wo man jetzt, wo jeder etwas mitnehmen kann. Auch wenn es jetzt nur irgendwie eine Idee für den nächsten Urlaub ist. Ist ja egal. Aber es fördern

zumindes einmal die Auseinandersetzung mit andere Kulturen mit anderen Leuten. Ah. Reduziert die Hemmschwelle. Dadurch dass wir ohnehin Englisch als Betriebssprache haben, gibt es jetzt da keine große Barriere, dass die Leute sich untereinander austauschen können. Es gibt auch keine Leute, ah, aus anderen Ländern, die jetzt nicht Englisch können. Also Englisch ist Grundvoraussetzung, sonst können wir nicht zusammen arbeiten. Ist einfach so. Ahm. Insofern. Diversität. Ja. Neue Ideen. Neue Ansichten auch. Neue Sichtweisen. Erfahrungen aus andern Ländern. Das ist natürlich alles irgendwo befruchtend, für das was man selber macht. Man hinterfragt vielleicht, jeder hinterfragt seine eigenen Handlungen anhand von dem was man halt an anderer Perspektive da erzählt kriegt. #52:50

I: Ahm. Wie glaubst du schaffst man das auch, dass man mehr, ahm, dass man die Mitarbeiter mehr fördert, wenn jetzt man mit einer neuen Kultur zum Beispiel zusammen arbeite, eben mehr offen an das ran gehe, vielleicht... Wie bereite man ein Team da am besten darauf vor? #53:11

B: Wie man das Team vorbereite kann ich jetzt schwer beantworten, weil das für uns eigentlich auch immer schon, gewissermaßen Bestandteil der Firmengeschichte war. Weil unser erster Außenposten war in Kathmandu. Ah. Wir haben über einen Nepalesischen Kollegen, der ein Studienkolleg von Christoph und Christian war, eigentlich sehr früh dann auch jemanden gehabt, der grundsätzlich Migrationshintergrund, wenn man so will, gehabt hat. Der hat in Österreich studiert. Ahm. Es war für uns nie ein Fremdkörper. Es hat auch glaube ich jeder von uns in, also da rede ich jetzt von den vier, fünf, sechs, sieben, acht ersten Leuten von der Firma in seinem vorherigen Berufsleben immer in solchen Situationen gearbeitet, dass er auch im Ausland gearbeitet hat, dass er mit ausländischen Leuten zusammen gearbeitet hat. Also da war jetzt nie eine Hemmschwelle da und da kommt dann glaube ich das Vorleben ein bisschen rein. Also wenn das jetzt nie so quasi ein Bruch ist, und ab Morgen haben wir jetzt Zehn neue Kollegen, die alle nicht Deutsch können. Ah. Dann glaube ich gibt es das Empfinden gar nicht, dass man jemanden darauf vorbereiten muss. Sondern das ist einfach immer schon da gewesen, nur gehört natürlich das Ganze auch begleitet und gefördert und das machen wir zum einen halt, dass wir die Leute dabei unterstützen, die jetzt aus dem Ausland zu uns kommen. In Form von Sprachtrainings. In Form von Freiräume, wie ich davor gesagt habe, dass ich halt auch mal solche Evening Dingers veranstalten können. In der Art und weiß, wie die das machen wollen. Ahm. Dass man denen einfach die Chance gibt sich einzubringen in das Unternehmen, aber auch sich selbst integrieren. In Form von eben, Deutschkurs, aber halt alles was sonst dazu gehört. Unterstützung bei der Wohnungssuche. Ah. Anderen Themen, Behördengänge, wie auch immer. Wo man sie halt wirklich tatkräftig auch unterstützen. Damit sie sich wohlfühlen und das wirkt sich natürlich zugleich auch darauf aus, dass sie dann in engere Kommunikation mit unseren Mitarbeitern treten, die da sind. Und dann ist das einfach nie ein Fremdkörper. Somit gibt es keine Vorbereitung die notwendig ist. #55:06

I: Ok. Ahm. #55:07

B: Die Bereitschaft die fehlt, fehlen könnte. #55:11

I: Mhm. Ah. Welche Vorteile sehen Sie in selbstgesteuerten Teams? #55:15

B: Ahm. Keine Engpässe in der Organisation. Weil, ah, selbstgesteuerte Teams auch autonom dann agieren können. Erfordert natürlich, ah, verantwortungsbewusstes Handeln. Ah. Wir, da gibt es das Responsibility Process vom, ah, Avery, wo wir mit den Leuten halt irgendwie das auch im Sinne von Mitarbeiterweiterentwicklung auch nahelegen sich mit dem Thema auseinander zu setzen. Was bedeutet das, ah, verantwortungsvoll zu Handeln. Ah. Was bedeutet das, dass man die eigentli... eigenen Handlungen und Entscheidungen auch so kommuniziert, dass sie nachvollziehbar sein. Damit andere die Entscheidung dann verstehen und mittragen. Ah. Schlussendlich, wenn man das hinkriegt bedeuten selbstorganisierende Teams, dass man einen wesentlich höheren Grad an Parallelität erreichen kann, als wie wenn man alles irgendwie zentralisiert und zentral steuert und entscheidet. Würde ja nicht unserem Wachstumskonzept entsprechen. Weil wie gesagt, wir sind ja grundsätzlich schon anhand der vielen Büros sehr dezentral aufgestellt innerhalb der Büros. Die Teams noch einmal dezentral organisiert. Ah. Wir könnten das gar nicht alles stemmen von unserer Organisationsstruktur, dass das zentral gesteuert werden würde. #56:25

I: Ah. Wo siehst die, Entschuldigung, wo siehst du die Nachteile in der Selbststeuerung? Oder die Limits? #56:30

B: Die Limits? #56:31

I: Also Nachteile und Limits. Ja. #56:30

B: Naja die Nachteile sind, dass es gewisse Reibungsverluste einfach gibt. Weil es natürlich, bei nicht zentral getroffenen Entscheidungen immer andere Leute geben kann, die eine andere Entscheidung getroffen hätten. Das natürlich zu Diskussionen führen kann, die man dann auch aufarbeiten muss, damit man halt in einem

Umfeld tätig ist, wo man möglichst ähnliche Entscheidungsfindungsprozesse hat. Ahm. Das ist aber einfach ein Begleitaufwand der da ist. Ah. Was aber zugleich bedeutet, dass man Leute deswegen nicht verurteilen kann, dass sie Entscheidungen anders treffen. Sondern man muss den Freiraum dann auch zugestehen, dass es einfach Leute gibt, die Entscheidungen anders treffen. Ahm. Das heißt man nimmt gewisse Ineffizienzen in Kauf. Wobei die andere Perspektive, wenn man etwas optimiert, kann man quasi lokal optimieren und alles lokal steuern, aber die Summe von lokalen Optimas ist nicht zwangsläufig das globale Optimum, ah, sondern es kann sein dass mehrere Ineffizienzen auf kleinerer Ebene zu einem deutlich optimaleren Gesamtergebnis führen und wenn jetzt zum Beispiel diese dezentrale organisieren für uns ein schnelleres Wachstum bedeutet, ah, dann ist das Gesamtergebnis natürlich besser, selbst wenn jetzt einzelne Zellen, wenn man so will, nicht ganz optimal agieren. Ahm. Insofern ist es ein Nachteil in der emotionalen Wahrnehmung vielleicht, aber jetzt quasi nüchtern betrachtet vielleicht trotzdem ein Vorteil. Ahm. Ich sehe ansonsten wenig bis kaum Nachteile. Also die Leute haben mehr empfundene Freiräume. Die Leute können ihre Arbeit besser gestalten, selbst einteilen, ah, so lange die Ergebnisse passen und das ist dann natürlich Teil des Führens des Unternehmens. Dass man halt eben, wie gesagt die Entscheidungsfindungen so Transparenz darstellt, dass andere die Chance haben ähnliche Entscheidungen zu treffen aufgrund der Fakten, auch wenn sie sich nicht mit Leuten abstimmen. Ah. Wenn man das schafft, dann gibt es kaum Nachteile. In der Art und Weise wie wir arbeiten. #58:31

I: Gut. Dann noch zu den Remote Teams. Ah. Wie wichtig sind für sie face-to-face Meetings? #58:39

B: Also, die Remoteteams klingt jetzt so als gäbe es solche und solche Teams. Wir haben, an und für sich, nur Teams die Standort übergreifend zusammenarbeiten mit der Ausnahme von jetzt, ich sage einmal, Prototypen Projekten, auf kurze Dauer mit ganz wenig Leuten, aber wir forcieren das, dass Teams ab einer sinnvollen Größe, also vier bis fünf Leuten, tatsächlich remote zusammengestellt werden, aus mehreren Gründen. Einerseits, ah, gewöhnt man sich eine Arbeitsweise an, die immer funktioniert. Andererseits, ist man natürlich auch so Themen, wie irgendeiner Grippe oder Krankenstands welle nicht ganz so ausgesetzt, weil, ah, das typischerweise nicht an allen Standorten zur selben Zeit zuschlägt. Und man hat die Möglichkeit, dass wenn das Projekt das erfordert, dass man neue Leute in das Team holt, dass man an mehreren Standorten schauen kann, um neue Leute die man onboarden kann, ah, anstatt nur an einem Standort, wo halt das Projektteam sitzen würde, wenn es keine remote Teams gäbe. Ahm. Das bedeutet also zumindest, dass diese Arbeitsweise eben bei uns bekannt ist. Dass es nicht Teams gibt die vorwiegend remote arbeiten und Teams gibt die lokal arbeiten. Ahm. Was bewirkt das jetzt, oder was war jetzt die Frage? #59:45

I: Ah. Wie wichtig sind für Sie face-to-face Meetings? #59:48

B: Ah. Wie wichtig face-to-face Meetings sind. Ich glaube das habe ich davor schon einmal in anderer Form beantwortet. Ah. face-to-face Meetings sind wichtig, sind aber nicht notwendig, dass es auch funktioniert, sondern dass es mehr oder weniger, dass eine und das andere in Kombination gibt ist notwendig, damit die Zusammenarbeit funktionieren kann. Das heißt face-to-face Meeting, Meetings zwischen den Projektmitarbeiter grundsätzlich, damit sie sich auf sozialer Ebene kennen lernen, sind wichtig, sehr wichtig. Das muss aber nicht im Projektkontext notwendigerweise stattfinden. Das heißt auch Mitglieder, die jetzt, oder Mitarbeiter die, ah, noch nie in Projekten zusammengearbeitet haben, können sich ja auf sozialer Ebene das eine oder andere Mal begegnet sein und sich grundsätzlich gut kennen. Ah. Das heißt wenn die dann gemeinsam ein Projekt starten, ist das nicht zwingend notwendig, dass die sich face-to-face treffen, um das Projekt erfolgreich abwickeln zu können. Wenn sich jetzt zwei Mitarbeiter aber nicht kennen, dann wäre das schon grundsätzlich notwendig, dass die sich auch einmal face-to-face treffen. Gerade in der Anfangszeit von einem Projekt damit halt potentielle Kommunikationsmissverständnisse früh erkannt und ausgeremert werden können. Inhalte kann man remote genauso gut transportieren, als wie face-to-face. Das ist eher Körpersprache und, ah, das soziale rundherum, und der der Kontext von eben gewissen Verhalten, der einem abgeht, wenn man mit Leuten nur remote zusammenarbeitet. #1:01:07

I: Ah. Ja. Das war dann eh, wo sind sie verpflichtend und wo kann darauf verzichtet werden? Ja. Du sagst zum sozialen kennenlernen sind sie einfach verpflichtend und fachlich, inhaltlich... #1:01:19

B: Geht allerdings, also gibt da auch wieder zwei Ebenen, soziales kennenlernen im Team, das kann man zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattfinden lassen. Nachdem wir in den Projekten aber immer recht eng mit dem Kunden auch zusammenarbeiten, gibt es auch ein soziales kennenlernen mit dem Kunden oder mit den handelnden Personen beim Kunden halt im Projektteam. Ahm. Das ist schon auch sehr wichtig, dass der Kunde die Leute mit die er im Projekt oft im Austausch ist, natürlich ist es nicht so eng, als wie wenn es Mitarbeiter wären, aber zu einem gewissen Grad auch persönlich und das geht dann auch noch face-to-face kennen

lernt. Das kann man aber mitunter auch bilden über Kundenevents die man stattfinden lassen, über einmal ein Projektmeeting oder Kick-Off-Meeting beim Kunden, dass einfach das persönliche Kennenlernen auch da einmal da war. Das finde ich schon auch wichtig und unentbehrlich. Das muss jetzt nicht zwangsläufig, gerade bei großen Teams, das gesamte Projektteam sein, also es müssen jetzt nicht 20,30 Leute beim Kunden sitzen, aber es sollte schon auch mehr als nur ein oder zwei Personen den Kunden persönlich bekannt sein, weil das halt auch das Vertrauen ein bisschen stärkt, dass der Umsetzung Partner nicht nur aus einem Kopf besteht. #1:02:22

I: Ok. Ah. Welche Chancen sehen Sie in remote Teams? #1:02:26

B: Unser größte Chance, die wir drinnen sehen ist die Möglichkeit schneller zu wachsen, als wenn wir nur einen Standort hätten. Das ist das wesentlichste. Ahm. Damit einher geht aber auch, dass man natürlich dann, wenn man jetzt ein bisschen mehr in die Zukunft schauen, mehr Zeitzonen abdecken können. Ah. Schneller Leute in gewisse Skills finden können, weil wir an mehreren Standorten gleichzeitig suchen können, ahm, flexibler sind in der Personalplanung. Gibt mehrere Vorteile dann. Ja. Aber auch nur aufgrund dessen, dass wir die Rahmenbedingungen dafür geschaffen haben, dass die Arbeit so funktionieren kann. Das ist ja was, was man sehr früh begonnen und gelebt haben. Das ist so ähnlich, weil mit der Interkulturalität. Also das sind alles Themen, die kann man nicht nachträglich in die Kultur rein bringen, sondern die muss von Grund auf verankert sein und vorgelebt werden, damit sie dann in der Form funktionieren, wie sie bei uns funktionieren. #1:03:22

I: Mhm. Zumindest ist es dann nicht mehr so einfach, wahrscheinlich, dass man das rein bringt. #1:03:26

B: Es wird zumindest Leute geben, die dann, ah, die Veränderung scheuen und dagegen arbeiten. #1:03:31

I: Mhm. Das stimmt. Welche Maßnahmen können Sie treffen, damit ein virtuelles Team gleich produktiv ist, wie ein lokales Team. Also co-located jetzt. Aber gut das hast du eh grad. #1:03:43

B: Das wird es nicht sein, ist die ehrlich Antwort. Nur sind mehrere virtuelle Teams in Summe trotzdem effizienter und sinnvoller, als wie ein lokales Team, dass dann vielleicht auf einer anderen Ebene einen Engpass darstellt. Nämlich, wenn das Projekt größer wird, wenn ein zweites großes Projekt am Standort reinkommt. Man ist einfach nicht in der Lage, dass dann zu stemmen und hat auf die Art und Weise mehr Möglichkeiten oder flexiblere Möglichkeiten. Die ideale Welt wäre wahrscheinlich, dass wir ein großes Büro hätten, wo alle Leute zur selben Zeit, Vollzeit, nebeneinander sitzen. Der Kunde vielleicht im selben Gebäude einen Stock tiefer ist und rauf kommt und selber alle Probleme anspricht. Nur die ideale Welt gibt es halt nicht. Und deswegen ist die remote Zusammenarbeit in der Form wie wir es betreiben die pragmatischste Möglichkeit aus den Rahmenbedingungen die einfach vorherrschen an einem Standort, auszubrechen und, ah, eben effizienter sein zu können. Größere Projekte abwickeln zu können. Schnelleres Wachstum ermöglichen zu können. Das gäbe es alles nicht ohne diese Möglichkeit. Das einzelne Team ist wahrscheinlich damit ineffizienter. #1:04:53

I: Mhm. Gut. Ja dann Dankeschön für deine Zeit. Dann sind wir eh durch. #1:04:59

B: Bitte sehr. #1:05:00

A.7. Experteninterview 7: Walter Svoboda

Funktion: Geschäftsführer Wüstenrot Datenservice GmbH

Unternehmen: Wüstenrot Datenservice GmbH

Branche: Bausparen und Versicherungen

Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen: 180

Größe der Teams: 7-10 Personen

Land: Österreich

Datum des Interviews: 20.01.2020

Ort: Wüstenrot Datenservice GmbH - Salzburg

Transkript Zeitraum: 00:00 - 1:17:53

Einflussfaktoren	Bewertung
Emotionale Kompetenz	7

Einflussfaktoren	Bewertung
Motivation	9
Stress	6
Verbale Kommunikation	10
Nonverbale Kommunikation	6
Konfliktmanagement	7
Teammitglieder	9
Teamentwicklungsphasen	8
Teamkultur	10
Selbststeuerung von Teams	8
Interkulturalität von Teams	8

Interviewer (I): Theresa Binder

Befragter (B): Walter Svoboda

I: Gut, dann würde ich sagen starten wir gleich. Also ich habe diese Faktoren quasi in meiner Arbeit aufgegriffen als soziale Faktoren, was ein, meiner Meinung nach, auch Softwareteams beeinflussen. Ich würde Sie jetzt ganz kurz einmal bitte, ah, die von Eins bis Zehn, ahm, wie mit Zehn sehr wichtig, Eins eher nicht wichtig, zu bewerten. Was Sie sagen, welche Faktoren wichtig sind in einem Softwareteam und genau dann, dass wir kurz darüber sprechen und die Fragen gehen eh auch dann nochmal auf die Faktoren ein. #00:36

B: Mhm. #00:39 B: Stress ist immer eine Frage, wie man es definiert. #00:48

I: Ja. #00:49

B: Aber, wahrscheinlich auch eher da. Das ist für mich das wichtigste. Körpersprache. #01:00 B: Teammitglieder, die Zusammensetzung oder was? #01:07

I: Mhm, ja genau. #01:08

B: Oder wie die zusammen passen? #01:09

I: Ja genau, und auch wie, ob ob ob gewisse Charakteren, ob es wichtig ist dass man gewisse Charakteren in einem Team hat, oder dass es wurst ist. #01:18

B: Ok. Von bis. Ist wichtig. Teamentwicklungsphase meinen Sie? #01:22

I: Ahm, kennen Sie das Forming, Storming, Norming, Performing. So quasi, dass man zuerst kommen die Teams finden sich. Dann müssen sie sich zuerst einmal zusammen raufen, dass sie miteinander auskommen und am Ende sind sie dann richtig performant. #01:41

B: Dass ist halt jetzt schwierig, weil wir relativ stabil sind, da in die Richtung. Das heißt wir haben nicht oft so neue neue neue Formierungen. Ich meine schon durch Abgänge oder Zugänge, dann kommt der Eine oder der Andere vielleicht dazu, aber bis dahin sagen wir mal umbau jetzt von der Struktur her, dass wir wirklich neue Teams zusammenwürfelt, das ist jetzt, boah, sieben Jahre, acht Jahre, oder noch länger. Ja noch länger, 2009. Was sind das neun Jahre, elf Jahre fast. Also da sind wir relativ, relativ Ding, aber aber ich würde es unter einem anderen Titel jetzt sehen. Weil es ist ja so, dass wir unter den letzten Jahren jetzt sehr stark, ahm, ich sage einmal in einer Entwicklungsphase sind, wo es um neue Technologien geht, neue Sachen geht, neue Themen geht, die bisher keinen Einfluss auf die einzelnen Teams gehabt haben. Das heißt wir investieren auch sehr viel in die Form von Teamentwicklungsphasen. Dass die Leute eigentlich dadurch die Informationen kriegen, dass sie da eigentlich motiviert sind und erkennen, dass das eigentlich für sie wichtig ist, auch wenn sie es nicht morgen brauchen und lauter solche Sachen. Also unter dem Aspekt würde ich es eher schon hoch einsetzten. Ja, dass sie effizient sind ist die Kultur eigentlich das wichtigste kommt mir vor. Selbststeuerung von Teams. Meinen Sie da jetzt einen Verantwortungsbereich, oder wo sie selbst entscheiden können? #03:07

I: Genau ja. Dass Sie mehr Freiheiten. Dass sich die selber organisieren und, dass sie nicht jede Aufgabe delegiert bekommen quasi. #03:16

B: Mhm. Wenn man genauer darüber reden nachher ja. Ahm, Interkulturalität schätze ich persönlich als, als, als hoch ein, wobei jetzt nicht nur Nationalität. Wir haben jetzt also, wenn man es zusammen zählt zwölf verschiedene Nationen bei uns. Also von ganz Süden bis Norden bis Rechts bis Links. Von Inder bis Syrer bis Afghanen alles Mögliche und das ist alles interessant und und und und, ich sage einmal, passt auch. Ah, weil das einfach ein anderer Blickwinkel off einmal ist und das macht eigentlich schon. Aber Interkulturalität kann man auch sagen, ok da hast du den passiven, den Nerd der da drinnen sitzt und dann den extrovertierten

und ich glaube man braucht beides. Also die Teammischung muss auch dann so sein. Also schaut jetzt ein bisschen komisch aus, aber ich finde alles wichtig eigentlich. #04:16

I: Ok, ahm. Wollen Sie nur kurz eine kurze Begründung zu die Faktoren auch... #04:22

B: Ja, gern. Also emotionale Kompetenz, was halt ich darunter verstehe ist, ich sage einmal, wie geht man miteinander um, von dem ganzen Teil her und das ist für ein Teamgefüge recht, recht sehr wichtig. Das Thema was wir haben. Ich würde es sogar breiter sehen, weil schön ich habe jetzt da 13 Teams. Wenn jedes Team für sich eine wunderbare Einheit bildet, dann habe ich noch ein anderes Problem, dass die 13 Teams zu einem gesamten Team her tue und das ist eigentlich die größte Challenge. Weil sobald man ein Team formiert, habe ich einen Zaun gebaut und das ist für mich dann auch damit drinnen, dass ich, dass ich sage ich brauche auch die Kompetenz, dass ich mit andere rede, dass ich den anderen rechtzeitig informiere, dass auch eigentlich von ihm was brauche, weil sie brauchen sich untereinander. Ich kann nie so abgeschottet sein, zumindest in unseren Umfeld kann ich mir das nicht vorstellen, wie man eine nur das macht und ja keine Beteiligung mit dem Anderen hat. Und dann gibt es auch Service-Abteilungen, die dann oft einmal als Gescheidlinge dargestellt werden, nur weil sie nicht in die Teams reingehen und mitarbeiten, zum Beispielen. Also das heißt du brauchst auch so Service Teams, die dann wirklich mit die Leute arbeite, dass sie akzeptiert werden, also das ist für mich ganz wichtig. Motivation und eben auch zum zum, kann ich zum Beispiel gar nicht machen. Stress, ja ist sicherlich ein wichtiger Faktor, wobei das sehr unterschiedlich ist. Also der eine ist gestresst, wenn er drei Sachen bekommt. Der andere ist gestresst, oder hat halt nur viel Arbeit dann. Aber,... Verbale Kommunikation ist für mich das wesentlichste überhaupt. Das sieht man aus meiner Sicht auch, ahm es hat einmal eine Phase gegeben, gerade international oder, ich sage einmal, in den vergangenen Jahrzehnten ist ja dann sehr viel über den Teich gekommen und da war einmal das Thema, alles dezentral und man tut alles nur chatten und Video und sonst etwas kommunizieren. Jetzt kann man sagen, kann man eh verbal auch reden. Aber, ich glaube die großen Firmen haben jetzt nicht umsonst alle wieder an eine Standorte geholt. Die machen dort vom Kindergarten, bis zum Zahnarzt, bis zum... Ich sag einmal, wenn man Google Dublin Irland oder was anschaut, die haben dort wirklich alles, alles. So dass der ja nicht rausgehen muss aus der Firma. Es ist jetzt ein bisschen extrem jetzt in eine andere Richtung, aber, ah, die machen das aus dem Grund, weil es ganz wichtig ist, ah, Begegnungen zu haben, ah, verbal zu Kommunizieren und ah Kaffee zu trinken. Also jetzt nur in einem Begegnungsraum, wo man hingehet, der eine jammert, der andere sagt das habe ich auch gehabt. Plötzlich kommt man dann darauf, dass trotzdem ist. Körpersprache, also ich bin ein, wie heißt er, wie heißt er der Franzose, der Körpersprachen Guru. # 07:19

I: Ah, der der Samuel... nein das war ein Deutscher glaube ich. #07:20

B: Wurst, fällt mir jetzt dann auch nicht ein der Name. Namen ist einfach schwierig, dingens. Körpersprache ist sicherlich wichtig, aber ich glaube das hängt dann zusammen mit dem oberen, mit der Emotionalen Kompetenz oder was, Ding. Konfliktmanagement. Ahm, ich erlebe es sehr häufig, dass Leute sich über irgendetwas ärgern und das dann zwei Monate tun. Da ist dann ein kleiner Funken, der dann eigentlich den Ausbruch verursacht und eigentlich wenn man von Anfang an das gesagt hätte, das einen stört, das ist glaube ich Privat, wie in der Firma immer gleich, ah, das Schema, dann wäre gut, wenn man einfach Sachen anspricht. Dann einfach schaut, wie man das löst und das denke ich ist schon ein wichtiger Punkt für Konfliktmanagement, was halt ich mir wünschen täte, dass die Leute einfach offen über alles reden, na. Die Teammitglieder, die Zusammensetzung und die, ja das ist wichtig, weil ah da brauchst, ich habe auch immer geglaubt, das beste Team sind fünf Genies. Ahm, also ich und vier andere so Sinn gemäß. (Lacher) Aber man kriegt dann mit der Zeit sehr schnell mit, dass das nicht geht. Man braucht Leute, die sozusagen das tun, was sich andere ausdenken und du brauchst Leute die kreativ denken und das muss aber eine Mischung sein, weil fünf Kreative glaube ich die schlagen sich irgendwann den Kopf irgendwann einmal ein. Oder es kommt nie etwas heraus oder was. Und das sieht man auch bei so kleine Start-Ups, oder was. Das sind auch immer so eine Mischung zusammen, wo jeder seinen Teil hat. Der Eine ist mehr der, der der halt am PC sitzt und herum tippt und so weiter und dann da das macht und der andere spinnt durch die Gegend und so weiter, wo der andere dann sagt, ja das geht nicht und der andere sagt ja probieren wir. Teamentwicklungsphase habe ich eh schon gesagt. wir haben jetzt dann vielleicht nicht so oft jetzt dann neue Teams, aber Teamentwicklung ist für mich eine ganz eine wichtige Ding und kann ich dann da noch etwas dazu sagen, was wir da dann unternehmen, oder was wir versuchen zum zum zum Machen da dann drinnen. Ah, ist für mich eine ganz eine wichtige Sache, weil einfach gerade in der Branche wo wir sind, jeden Tag irgendetwas neues da ist und ist es, sei es eine neue Technologie oder irgendeine, was weiß ich, eine neue Idee oder ein neues Gerät

und ich ich brauche das Knowhow bei den Leuten zumindest in verschiedenen Ausprägungen. Manchmal entscheiden sie dann, ok das ist für uns noch nichts oder was, aber wann es dann was ist dann muss ich so und so das Wissen aufbauen. Also das sind für mich so Teamentwicklungsphasen, das nie endet, also da muss ich jeden Tag darauf schauen. Die Kultur, die sollte gut sein. Ist für mich das wichtigste. Unter Kultur verstehe ich persönlich jetzt dann einfach, also es hat einmal eine Phase gegeben, da sind wir immer nachher auf ein Bier gegangen. Dann hat es einmal eine Phase gegeben, da hat ein jeder gesagt nach der Firma will ich nichts mehr mit dir zu tun haben. Jetzt mischt sich das so ein bisschen eigentlich, und ich finde schon dass das wichtig ist für eine Teamkultur, dass man sich auch erzählt was man sonst so machen und sonst Interesse zeigt. Vielleicht mal etwas gemeinsam unternimmt. Nicht verpflichtet jetzt drinnen her, aber natürlich gibt es auch Team und Ding Maßnahmen, die klassischen, was sie dann alles haben, aber ich glaube, dass wann es von sich aus geht, dass es dann besser besser ist. Wenn man sich gegenseitig akzeptiert und auch ein bisschen weiß, was der, was dem seine Werte sind oder was. Selbststeuerung. Natürlich sollen sie ein bisschen selber auch entscheiden, was was was sie machen sollen. Es soll halt irgendwie einen groben Plan folgen, weil ich habe schon auch die Erfahrung gemacht, wenn man ihnen zu viel, unter Führungszeichen, Freiheit lässt, dann tun sie das was ihnen gerade taugt. Aber es gibt eben dann noch verschiedene Projekte und gewisse Zieltermine und ah, oft ist es natürlich jetzt dann auch für einen persönlich klasse wenn er von der Fachabteilung, den er beim Mittagstisch trifft und der sagt das Problem, und der sagt mah da hätte ich eh eine gute Idee, das baue ich dir schnell. Dann hat er ein Erfolgserlebnis, der andere ist zufrieden, also es ist eigentlich eine Win-Win-Situation. Der Nachteil ist nur vielleicht ist etwas anderes nicht fertig geworden wegen dem. Und gewisser Freiraum, ok. Aber es muss immer aus der Verantwortung, also auf was ich stehe ist, dass dann nicht sozusagen Montag bis Donnerstag und sagt ich schaffe das eh noch bis Freitag und am Freitag kommt dann die Ausrede ich habe etwas anderes machen müssen. Und wenn das dann etwas ist, was er vielleicht selber initiiert hat, dann ist das schlecht. Also das heißt man muss das schon steuern, aber sollte eigentlich schon gewisse Selbstständigkeit da sein, zum Beispiel Product Owner oder was, na. Dass die dann schon sagen, ok wie entwickle ich mein Produkt weiter, das passt schon. So in der Richtung jetzt dann Selbstständigkeit, aber dann gibt es eben übergeordnete Interessen vom Unternehmen und die müssen auch einer gewissen Linie folgen. Und ja das ist für mich so, wo haben wir das da gehabt. Die Teammitglieder, wie passen die zusammen. Das ist für mich ein bisschen überschneidend eigentlich da dann. Von meiner Seite her. Wenn ich jetzt dann nicht nur auf die Nationalität her gehe, sondern auch auf die Art und Weise wie die einzelnen Menschen ticken. Und ich glaube da brauchst du einfach auch eine gute Mischung, sonst wird es nicht funktionieren. #12:32

I: Gut. Dann starte ich mal mit meiner ersten Frage. #13:39

B: Mhm, ah das war noch gar keine Frage. (Lachen) #12:41

I: Nein, das ist der Einstieg quasi. #12:42

B: Ok. #12:43

I: Ahm, wie beeinflusst die emotionale Kompetenz eines Softwareentwicklers das Team? #12:49

B: Das sind die psychologischen Fragen mit denen ich ganz gut umgehen kann. Ja. Also, vielleicht an einem Beispiel, dass wir jetzt dann so einfällt. Wenn ich einen so einen richtigen Grantler da habe, der über alles immer nur sudern kann oder was, dann wird das irgendwann einmal das Team auch in einer gewissen Zeit runter ziehen. Auf der anderen Seite wenn ich jemanden habe der immer die hochfliegensten Ideen hat, wird er auch einmal nicht ernst genommen von dings. Also ich glaube es ist schon wichtig, dass jeder sich findet mit seiner Emotionalität die er halt in sich hat oder was. Aber es muss dann der Rest vom Team muss den einen vielleicht einmal sagen, jetzt sudert nicht immer, sondern sehe auch einmal was positives drinnen, oder man muss sich von dem trennen. Wann mich der runter zieht, dann passt das halt einfach nicht, wenn das so schlecht ist, dann muss auch er eine Alternative sehen und dem anderen muss man vielleicht sagen, ok komm einmal eine Stufe runter, zu den lebenden und und dann... Also das heißt ich glaube schon, dass das einen Einfluss hat auf auf auf auf auf das Team, aber es kommt eben auch die ganze Mischung. Du brauchst von allen. Wann lauter stoische Leute drinnen sind, dann wird auch nichts weiter gehen. Du brauchst irgendjemanden, der ein bisschen Euphorie oder sonst etwas rein bringt und, weil der kann dann auch vielleicht die Themen die der halt nicht so positiv durch das Weltbild geht und es ist ja vielleicht dann erst einmal unterschiedlich, man hat vielleicht irgendwann privat oder andere Sachen, wo es einem nicht so gut geht oder was. Und die einen halt wieder raus ziehen. Ich glaube schon, dass das einen großen Einfluss hat eigentlich. #14:34

I: Ahm, wie können Sie die Motivation und den Stress eines Softwareentwicklers positiv beeinflussen als Führungskraft? #14:44

B: Also, eine der Motivation und man sagt einmal Geld. Sollte aber nicht so eigentlich die Hauptmotivation sein. Ich glaube, dass schon, ahm, die Wertschätzung ist. Wenn man jetzt dann sagt, he das hast du jetzt dann Klasse gelöst oder sagt super, dass ihr das fertig gemacht habt jetzt dann, doda, bis zum bis zum Termin was vereinbart war. Oder wenn sie etwas präsentieren, es gibt ja unterschiedliche Faktoren. Ich bin dann sozusagen zu weit weg oft einmal schon. Früher war ich mitten drinnen. Da ist das eine andere, andere Geschichte gewesen, des wann, wann ich dann etwas mit bekomme oder wann ich dann etwas präsentiert bekomme und, mah mah, sie merken, dass das wertschätzt oder was, dann glaube ich sie haben auch die Motivation für die ganzen Sachen. Ahm, was wir versuchen da in die Richtung motivieren, jetzt dann auch einmal, das ist, erstens einmal wir machen so Open-Fridays nennen wir das. Das ist einfach sagen wir mal alles sechs Wochen, wo ein Freitag besetzt ist mit Themen, die sie sich selber aussuchen. Einer oder zwei Leute tragen das vor. Sei es was sie gerade gemacht haben, sei es ein Thema, das technologisch ist, sei es irgendwas, wo einer etwas weiß oder können sie frei aussuchen oder was. Und dann können sich Leute anmelden. Das sind immer praktisch Sessions mit 8 bis 10 Leute oder was, wo sie auch einfach mal etwas außerhalb ihrer Tätigkeit hören können, also was weiß ich, der eine erklärt wie eine Prozess-Engine funktioniert oder wie die bei uns eingesetzt wird oder was. Der Andere hat damit, so im täglichen Leben gar nichts zu tun, aber aus meiner Warte zumindest heraus, wäre das eine Motivation, dass ich auch einmal etwas anderes sehe. Vielleicht auch einmal eine Perspektive habe, ok wäre das vielleicht für unser Team auch etwas. Solche Sachen. Wir versuchen dann, ahm, ich sage einmal das ist so ein bisschen Teamentwicklung, Motivation ist ja immer so eine Mischung dann drinnen her. Wir suchen jetzt dann auch die Leute, das heißt bei uns Suggestion-Box, das ist angefangen hat das wirklich mit einem physischen Kästchen, wo ein jeder Ideen einbringen kann. Die dann schreiben wir, inzwischen gibt es eine digitale Form, die jetzt gerade ausgearbeitet wird, wo einfach Ideen von Leuten, ah, eingeworfen werden können. Natürlich kann man da dann auch nicht jeden der sagt, das Essen ist schlecht, sage ich ok, das ist mir dann wieder nicht so, nicht so wichtig. Weil das kann ich auch nicht beeinflussen, weil das ist eine Kantine von der von der Gruppe her, dingens. Dann soll er sich dort beschweren, wenn das Essen schlecht ist. Da hab ich jetzt nichts. Aber sage tue, ich habe jetzt ein Klasse Tool oder was entdeckt, das könnte uns beim Testen, das und das helfen. Ahm, dann kann er diese Idee einbringen. Vereinbart, dass wir innerhalb einer Woche entscheiden, ob das umgesetzt wird oder weiter verfolgt wird oder nicht. Oder zu einem späteren Zeitpunkt weiter verfolgt wird. Und dann ist aber schon so, dass der oder diejenige der die Idee eingebracht hat, sich auch durch, ein bisschen darum kümmern muss, dass das dann wirklich gemacht wird. Weil die meisten sage ich habe eh die Idee gehabt, tut ihr einmal. Das ist ja auch so ein bisschen ein, ich sage einmal, ein ein ein. In diese Fahrweise kommt man auch leicht, gerade in Österreich. #17:50 (Soll ich das Licht aufdrehen, hmm.)

B: Und ahm, und das sind so Sachen die wir machen. Dann haben wir auch noch natürlich eine eigene Stelle geschaffen, die versuchen wir jetzt gerade ein bisschen aufzubauen, auszubauen, jetzt dann auch mit Kapazitäten, die sich um Fortbildung kümmern, die sich um die Organisation von Fortbildungen kümmern. Das sind natürlich dann Leute, die Leute Schulen oder extern das ist unterschiedlich. Auch mit Lehrlinge und dem ganzen Zeug. Und da haben wir auch so Formate wie, ich sage einmal jeden Mittwoch zwei Stunden, wo ein Thema präsentiert wird. Die Themen können in einer Liste eingetragen werden, was einen interessiert und dann gibt es, sucht man, schaut man, dass man einen findet, der das Thema präsentieren kann. Dann können sich Leute wieder dort hingehen und Zeit haben sie dafür. Und das ist halt ich sage einmal, mein Versuch die Leute jetzt dada zu motivieren sich auch andere Sachen anzuschauen. Weil die meisten, habe ich festgestellt, bleiben dann in ihrem Fahrwasser hängen und schauen dann nur noch, sozusagen, so ein bisschen in der Schiene wo sie halt drinnen sind, und sagen ich mache meine Arbeit, die mache ich gut, aber ich glaube dass es einfach wichtig ist, dass man rechts und links ein bisschen, raus raus raus steuert. Und ansonsten, ja wir haben alles versucht, von von von Prämien mit Zieldingen, alle diese Varianten. Irgendwie hat sich nicht wirklich was bewährt. Eigentlich ist es oft einmal, also einen Fedex-Day haben wir zum Beispiel auch gemacht. Das war so ein Format, wo man zum Beispiel 24 Stunden Zeit hat. Kann man sich frei Teams zusammen setzen, zu einem Thema wo ich nie Zeit gehabt habe. Dann kann ich 24 Stunden lange programmieren. Also von 3 Nachmittag bis 2 Nachmittag. Ahm, natürlich unter Einhaltung der Arbeitszeit und der ganzen Zeit. Gibts halt alles was man so braucht. Pizza und Bier oder wie halt das so schön heißt, oder was. Und dann tun sich die Teams untereinander eigentlich prämiieren und dann gibt es halt irgendwelche Assets, wie nicht ganz,

oder irgendetwas anderes, irgendwelche Team mix oder was dann. Ich glaube, dass das Motivierungen sind. Was ich nur festgestellt habe, man man trifft immer nur einen Teil. Also das ist immer nur ein Teil, derer die eh eigentlich einmal grundsätzlich, sage ich einmal energiegeladener sind. Wie man jemand wirklich aus der Höhle rausholt oder was Ding, das ist dann oft einmal ein bisschen schwieriger. Aber, das versuche ich halt mit meinen Mitteln und meinen Leuten ebenso, so zu machen. #20:27

I: Ok, ah, welche Auswirkung hat die Kommunikation auf ein Projekt. #20:35

B: Eine immense. Also dass... Ich komme heute gerade von Vormittag war, wo jetzt ein zwei Tagesworkshop ist zu einem größeren Projekt oder was. Und wann ich mir da, ich bin da um 11 hingekommen, die haben um 9 angefangen oder was. Und haben sich so einmal am Anfang einmal ein recap gemacht. Was halt alles ist. Und wann du dir die Zetteln anschaust, dann ist das, ich weiß nicht, tue nichts, was ist wirklich los, und solche Sachen. Also es heißt Kommunikation ist wirklich das entscheidende und Kommunikation heißt jetzt nicht nur im Projektteam. Das hat ja immer so zwei verschiedene Ausprägungen. Sehr häufig tut man dann so. Gerade bei Kick-Offs oder bei andere Projekte, man nimmt einmal alle dazu die theoretisch irgendwann, irgendetwas damit zu tun haben könnten. So dass keiner sagen kann, ich habe nichts gewusst davon. Was einerseits nur Ressourcen frisst und andererseits auch nicht die Kommunikation fördert. In den Teams geht es ein bisschen leichter. Da stehen sie zusammen, da reden sie. Kommunikation wird schwieriger, wann ich zwei Teams habe, die sich etwas miteinander absprechen wollen. Weil dann ist es auch sehr oft, dass der dann erst mit dem Kommuniziert, wenn es schon fast zu spät ist, dass man sich nicht vorbereitet oder sonst etwas, nicht wertschätzend. Und was mir das wichtigste wäre und da arbeitet man daran und das ist eine echte Challenge, dass man, wenn ein Projekt. Das ist ja immer die Frage, also die meisten Firmen auch wir, in den letzten Jahr.. zehn Jahren oder was da dings. Projektorganisation aufgebaut, das heißt da gibt es Projektoffice, es gibt ein Portfolio, da gibt es Regeln und Prioritäten und allen Drum und Dran. Und Projekte sind ja eigentlich immer dann sozusagen Aufgaben bezogen. Die haben ein klares Ziel. Das muss man her tun. Das ist jetzt vielleicht Branchen unterschiedlich, aber wenn wir irgendeine Meldung oder keine Ahnung was, irgendwo abgeben müssen, dann ist ein Projekt meistens auch ein sehr aufwändiges, vom dings. Aber wir arbeiten nicht mit Zielen. Mit mit mit mit Zielen in dem Sinn, dass ich sage, und in 2 Monaten möchte ich, das und das machen. Weil wenn ich jetzt dann bei den einen Projekt irgendjemand eine Idee hat für eine neue Technologie oder sonst etwas, dann schauen wir halt, dass das Projekt mit der Technologie löst, aber keiner hat sich angeschaut ist das für andere auch noch interessant. Ist das, ist das, ist das für. Also ist auch eine Art von Kommunikation, dass ich sage schau, wir haben da die Aufgabenstellung. Ich sitze mich einmal mit die paar Leute zusammen, von die Teams oder was und sage, kennt ihr die Aufgabenstellung auch schon? Weil das ist halt wahrscheinlich unterschiedlich jetzt dann je nach Branche oder was dann. Aber bei uns wenn jetzt dann irgendeine Abteilung, ein Fachabteilung in dem Bausparbereich oder in Rund um das Bausparen sagt, ich möchte da jetzt dann eine Verbesserung bei den Ablauf für die Antragserfassung haben, dann wäre es aus meiner Sicht sinnvoll, dass man auch drauf schaut, ok und wie erfassen die anderen. Wie werden Sachversicherung oder Lebensversicherung oder andere Verträge erfasst. Weil vielleicht und die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, kann man gewisse Dinge gleich haben. Weil es geht um Kunden, es geht irgendwann einmal natürlich um die relevanten Daten für das Produkt. Ist aber meistens nur ein kleiner Teil, weil alle anderen Sachen sind eigentlich ziemlich gleich. Und so gesehen, tun dann oft einmal die einzelnen Teams etwas entwickeln für die eine Fachabteilung, der andere hat dasselbe Thema. Entwickelt auch etwas. Ob er dann die Funktionalität, die Basisfunktionalität vom anderen hernimmt. Sagen wir mal, schauen wir mal. Das ist eher dann aus die, die Java-Ecken ist das vielleicht ein bisschen leichter. Da habe ich meine Libraries oder sonst irgendetwas, wo ich das dann hernehmen. Bin das schon ein bisschen mehr gewohnt. Aber so im klassischen, wenn du viel eigen Software hast oder was, ist das oft schwierig. Und das sind alles Sachen Kommunikation. Also Kommunikation ist für mich das wesentlichste und die Art und Weise wie ich Kommuniziere. Weil eine Kommunikation mag auch sein ein Statusbericht. Ist halt so bei Projektmanagement dings. Habe ich einmal im Monat so einen Statusbericht. Jetzt wann ich ein Problem habe, ah nächste Woche ist eh, muss ich eh den Statusbericht haben, da schreibe ich das rein. Habe ich eine Woche verloren mit den Problem. Weil die Woche hat keiner gewusst, dass es da ein Problem gibt. Bis der sein Statusbericht im Portfoliomanage...Ding, der Projektleiter bis der dann reagiert oder sonstige Sachen, vergeht zu viel Zeit aus meiner Sicht. Das heißt da sind wir auch wieder bei den Ansprechen von Themen, oder was, hin und her. Und das ist dort genauso. Also Kommunikation, echte Kommunikation, ah ist das entscheidendste ja. Das kann ich auch fördern, mit Räumen wo die Leute zusammen kommen. Kaffee Dingern. Mit jetzt irgendwelchen, haben wir jetzt

nicht, aber solche Game-Dingen, weil ich keinen Raum habe dafür. Also irgendwelche Sachen wo einfach die Leute zusammen kommen, weil dann entstehen Gespräche. Der Eine erzählt was er gerade macht, der andere erzählt, sagt ja das Thema hab ich auch schon einmal gehabt. Dann kommt vielleicht was auf, na eigentlich sollte es Standard sein, dass sich auch von den Führungskräfte, die halt dann von der Hierarchie oben sind, dass sich die eigentlich umhören, was macht der andere und nicht nur was macht er selber. Also, ist für mich der entscheidendste Faktor. #25:51

I: Ja, da ist sicher was Wahres dran. #25:58

B: Ja, genau. Und mir wird immer vorgeworfen, dass ich zu viel rede. #25:59

I: Gut, nein aber dass eben. Ich meine das bekommen wir auch mit, dass oft Kommunikation auch in dem Fehlschlägt, dass man gar nicht mitbekommt, dass ein anderer dasselbe vielleicht schon programmiert sage ich mal oder entwickelt, wie man selber. #26:11

B: Ich kann auch gerne eine Geschichte erzählen. Ich war, wann war das, Ende, ist jetzt schon ein gutes Jahr her oder was, da war ich auf so einen World Usability Kongress heißt das. In Graz eine Veranstaltung. War eine Abendveranstaltung, stehen da so heraußen und wir unterhalten uns mit einem von Mercedes in Deutschland. Und da wie gesagt war so eine Gruppe, haben uns so ein bisschen unterhalten. Sind auch gemeinsam auf einen Tisch gegangen und auf dem Tisch waren noch zwei Plätze frei. Irgendwann sind zwei Leute daher gekommen und haben gefragt ob noch frei ist. Natürlich ist noch frei oder was. Sitzen sich her. Ja wo kommt ihr her? Von Mercedes. Dann hat es einmal ein, he die auch, dann haben wir mal festgestellt, dass die erstens einmal nur an zwei verschiedene Standorte waren, am selben Projekt arbeiten, für zwei verschiedene Autotypen, unterschiedliche Phasen der Fertigstellung haben. Wir sind dann gegangen, weil dann haben die den ganzen Tisch braucht. Und das ist das, was dann oft einmal verloren geht. Und das heißt nicht nur bei so großen Firmen wie Mercedes, wo ich zick verschiedene Standorte habe, sondern das habe ich da zwischen ersten und dritten Stock. Ah, genauso. Oder zwischen zwei Zimmer, wenn ich nicht aufpasse. Und das ist für mich ein ganz, ein ganz ein ganz ein wesentlicher, wesentlicher Teil. Weil was da, ich meine es ist wurscht bei denen, wahrscheinlich mit dem Geld oder was. Aber was da alleine an Energie verloren gegangen ist und an Effizienz, weil das ist ja das Thema oder was. Das möchte ich nicht nicht nachrechnen, nein. #27:41

I: Ja und vielleicht bist du dann als Mitarbeiter frustriert, he jetzt tun die eigentlich eh dasselbe wie wir schon ewig tun. Hätten wir halt zusammen getan oder hätten ma... #27:50

B: Genau, wenn man vielleicht schneller vorankommen. Oder wenn es vielleicht blöd hergeht, dann hätte der eine das eingesetzt, weil er ein bisschen mehr Ressource hat, schneller fertig ist und dann wird das andere eingestampft. Na dann gibt es eh schon was. Das ist dann die ober Motivation natürlich, na. Würde ich einmal sagen. #28:04

I: Ja. Gut, ah. Wie schaut Ihrer Meinung nach ein erfolgreiches Konfliktmanagement im Softwareentwicklungsteam aus? #28:14

B: Da bin ich jetzt wahrscheinlich nicht der nicht der richtige. Weil ich eigentlich eher der Konsentyp bin und immer versuche eigentlich die Leute, dann eigentlich irgendwie zu verbinden, dass sie sich untereinander eigentlich dann ausreden. Eigentlich dingens. Also was ich oft die Erfahrung gemacht habe ist, also ich bekommen von dem einen irgendein Problem geschildert, weil von dem anderen irgendetwas nicht klappt. Wenn ich dann den anderen Frage, bekomme ich die andere Seite hergeschickt. Sag ich mal ist dann schon ein Grund, hole ich sie dann immer auf einen Tisch und so das Problem haben wir, was sagt ihr jetzt dazu. Meistens kommt dann noch eine dritte Version außer. Weil keiner ja weiß, weil jeder weiß dass er nicht wirklich 100 prozentig Recht gehabt hat oder was. Also ich versuche halt die Dinge direkt anzusprechen, die Leute die es betrifft an einen Tisch zu holen und dann mit ihnen zu reden. Und dann müssen sie eh selber irgendwie zurande kommen. Ah, wenn es jetzt ein eins zu eins Thema gibt. Ok, dann muss eh ich oder der andere nachher, ja dann ist natürlich das dann ein bisschen ein Thema, weil zum, unter Führungszeichen, Chef, geht man gern, nicht gern mit sowas dingens. Wenn der Chef den anderen anredet oder was, dann kommt es gleich einmal, aus aus aus aus Bestrafung oder aus Rüge oder aus sonst was rüber. Aber, wie gesagt meine Methode ist halt, dass ich mir die Leute an einen Tisch hole und dann gemeinsam versuche herauszufinden, was wirklich, wirklich ist. Meisten weiß ich, bin ich oft, ich persönlich dann auch nicht gescheitert, weil wie gesagt man nicht wirklich immer heraus findet, was jetzt, was jetzt wirklich dada passiert ist. Man war ja nicht dabei von den ganzen Teil her und nicht laufend dabei. Man sieht immer nur das Ergebnis eigentlich dann. Wo dann schon, das berühmte Tropfen der dann drüber rollt, oder was. Ahm, also erfolgreich wäre es dann, wenn die untereinander wirklich reden und wirklich nicht nur. Also wir leben in einer Ticket-Manie in der heutigen Zeit,

weil einerseits muss alles dokumentiert sein, ich weiß nicht beim PALFINGER wird es auch so etwas wie Jira oder sonst etwas haben mit Tickets, und dann schreibe ich halt dort das rein und egal ob du ein Zimmer weiter sitzt, da was jetzt drinnen, dann lese ich das, schreibe ich wieder etwas dazu, sofern ich überhaupt betroffen bin. Dann gebe ich es eh gleich weiter und oder mailing, ist ja fast das gleiche. Da ist mir der Chat noch lieber, aber eigentlich wär mir das liebste, dass sie raufgehen und sagen, he da habe ich jetzt ein Problem hilf mir, oder ah wie lösen wir das. #31:05

I: Ah, glauben Sie dass man das beeinflussen kann, in, bei die Mitarbeiter, dass die offener Konflikte ansprechen? #31:13

B: Ja, irgendwann habe ich mir einmal gedacht, wann ich jetzt dann. Da gibt es so einen Begriff der Fehler-toleranz so sinngemäß. Also das heißt du darfst was falsch machen. Die Fehlerkultur und ich habe glaube ich in meinen ganzen Leben noch nie einen wirklich gewürgt, oder auch erschlagen oder sonst was oder irgendwie raus gehaut, weil er einen Fehler gemacht hat, jetzt dann weil er etwas falsch programmiert hat oder sonst irgendetwas von dem ganzen Teil her. Und, ah, trotzdem ist es mir eigentlich nicht gelungen, dass die Leute nicht irgendwie sofort in eine Verteidigungshaltung bei Fehler gehen. Wahrscheinlich ich selber auch oft einmal nachher, von mir aus gesehen. Das ist glaube ich so ein bisschen ein Mitteleuropäisches Phänomen. Weil, wann ich jetzt dann zum Beispiel in Amerika oder was, wenn ich da an Silicon Valley oder sonst etwas, wo ich durchaus öfter einmal auch dann war. Und wenn du dann dort hast und du hast einen der eine Idee gehabt hat, mit der er gescheitert ist, vielleicht sogar Schulden gemacht hat oder sonst etwas dingens. Dann ist das dort, ok den Fehler wird der hoffentlich nicht mehr machen und bei uns wenn einer ich sag einmal gescheitert ist, dann ist er der abgehaute und der kriegt den Ruf sein Leben lang nicht mehr weg. Also wenn einer bei uns mit einem, in Österreich oder auch in Deutschland da jetzt dann irgend... mit einer Firma irgendwann einmal Charlie gegangen ist, dann ist das immer der der es nicht geschafft hat. Dass der vielleicht Erfahrungswerte gehabt hat, was, ah ah, die er dann nachher nicht mehr macht mein nächsten Mal, aber das traut er sich dann meistens gar nicht mehr bei uns, na. Und das ist schon etwas das, obwohl mir nicht so viel gefällt bei den Amis, aber das ist eigentlich schon ein ganz ein anderer Zugang und das wär schön, wenn man bei uns auch mehr hineinbekommt. Sagen ok, ich probiere etwas, ich mache etwas, ich weiß das kann scheitern, aber wenn es Scheiter ist, dann lerne ich etwas daraus und habe das zumindest versucht. Das machen wir mit verschiedenen BOCs und sonst etwas darinnen und es ist immer noch so. Also war auch heute zum Beispiel eine so eine Karte da, wir haben verschiedene Tools probiert, die dann festgestellt haben, die sind nicht geeignet für uns. Jetzt kann man darüber diskutieren warum sie nicht geeignet sind, weil sie nicht so funktionieren wie bisher alles gewesen ist, oder ob es einen wirklich sachlichen Grund hat. Aber das ist auch für mich so ein Zeichen, dass wir da noch viel lernen müssen. Schön wäre, wenn man sagt, ok probieren wir das aus und wenn es ein Schass war, dann wissen wir es wenigstens, dann kostet mich keine Zeit mehr. Dann kommt nicht wenn nächstes Jahr ein anderer die Idee hat mit dem Dingens, sagen wir haben wir schon probiert das ist für uns nichts. Oder man sagt, ja was hat sich geändert in der Zwischenzeit. Off ist es ja so, dass es einen Zeitpunkt gibt, wo das noch nicht passt, aber vielleicht in zwei Jahre später. Aber diese Offenheit, dieses Ausprobieren, dieses auch von sich selber jetzt zu sage, ok das interessiert mich jetzt, das will ich jetzt machen, und das nicht nur, um das gleich jetzt zu sagen. Also eine der ersten Fragen bei uns ist, auf welche Projektnummer muss ich das schreiben. Ja, weil sie ja Zeit reporten müssen. Jetzt bis zu einem gewissen Grad verstehe ich ja das, aber ich sage einmal, ich meine ich habe das nie erfassen müssen in den Anfängen dingens. Aber wann mich etwas fasziniert hat, dann bin ich da bis Mitternacht gesessen und habe das ausprobiert oder was gegangen ist. Und diese Euphorie reinzubringen, das ist das schwierigste glaube ich, was wir jetzt dada vor uns haben. Aber das wäre die einzige Möglichkeit, dass man das reinbring, dass man sagt, ich darf etwas probieren, ich darf einen Fehler machen. Idealerweise nicht drei Mal hintereinander denselben Fehler oder was. Das ist eh logisch. Aber ich, dass die Angst weg ist und das muss ich sagen habe ich nur bedingt geschafft. #34:51

I: Ok, spannend. Ahm, welche Erfolgsfaktoren würden Sie für eine gute Teamzusammenarbeit sehen? #35:00

B: Kann man eh die Liste fast hernehmen, na. Es sind verschiedene aber wie gesagt, die wesentlichsten aus meiner Sicht sind, sind ahm, die Mischung vom Team, wie sich die Leute untereinander verstehen, ahm, dass ein gemeinsames Ziel haben, oder ja. Wo sie halt hinarbeiten müssen. Ich nenne es einmal Ziel oder oder Aufgabe, oder oder klare Ding, das ist unser Baby, so auf die Art. Das wäre so das das das wesentlichste. Alles andere kann man entweder lernen oder dazu nehmen vom Knowhow oder sonstige Sachen. Aber, dass sie sich untereinander gut verstehen, dann tun sie Kommunizieren. Dass sie am gemeinsamen Strang ziehen

und sagen, das ist unser Ziel. Und wie gesagt das Thema ist immer, einzelne Teams und viele Teams. Wie bringe ich es dann rüber, dass das gemeinsame Ziel für die Mehrheit in Teams auch gesehen wird. #36:00

I: Ahm, wie schaut für Sie eine gute Mischung aus von einem Team? #36:05

B: Jetzt, ahm, von die Kompetenzen her oder? #36:13

I: Ja. #36:14

B: Also, für mich ist es einmal wichtig keine reine Männer oder Frauen Truppe von dingens. #36:24

I: Obwohl eine reine Frauentruppe eh schon schwierig ist in der Branche. #36:26

B: Es ist sehr schwierig ja, und es ist immer noch schwierig oder was. Obwohl, ich finde da sind wir gar nicht so, so schlecht jetzt dann drinnen, also wir haben ungefähr 16 Prozent, bei den Entwickler, was jetzt Frauen sind. Das ist nichts gegen andere Länder oder was, da drinnen. Aber das, ich sage einmal, liegt auch ein bisschen an unserer. Ich scheitere selber gerade an die Enkel. Es sind zwei Mädchen ein Bub. Die eine spielt mit Puppen und der andere will Bagger und (Lachen). Das ist praktisch nicht nicht nicht machbar in unserer Gesellschaft so leicht ah, dingens. Also ich, sage einmal, Geschlechtsding jetzt meine ich gar nicht so sehr auf das Geschlecht jetzt dann bezogen, sondern einfach auf die Art wie Leute ticken. Und da gibt es einfach unterschiedliche Dinge, also zum Beispiel scherzhaft die Gerüchte kommen, obwohl man Frauen immer nachsagt sie reden viel, aber die Gerüchte kommen bei uns immer von den Männern. Also das das ist, das sind Tratschtanten, also nach nach nach Strich und, ah, Strich und Faden eigentlich von dem ganzen Teil her. Aber eine gute Mischung ist für mich einfach jetzt dann verschiedene Charakteren. Ob die jetzt dann männlich, weiblich oder sonst etwas sind, ist jetzt vielleicht dingens. Für mich ist schon wichtig, dass es überall, ahm, vom vom auch von den Geschlechter her drinnen sind. Weils einfach irgendwie passt das dann, ist das dann von einem anderen Blickwinkel vor allem aus, ist das dann dingens. Aber ansonsten ich brauchen einen Ruhigen, ich brauche einen Extrovertierten, ich brauche einen, einen einen einen der, ich sage einmal, einfach sagt was er denkt, ah, ich brauche einen der der der strukturiert ist, aber ich brauche auch den Chaoten drinnen. Ich glaube ich brauche die Mischung und die Mischung macht es aus. Und ideal wäre ist mir glaube erst, also ich hab keine Methode gefunden in mein, in mein Ding, aber ich bin jetzt vielleicht da auch nicht mehr da Bauch Mensch, als wie dass ich da jetzt dann strukturiert angehe. Ich habe keine Methode gefunden oder kennen gelernt, wie ich jetzt dann wirklich ein so ein ideales Team, anhand von irgendwelche Daten, Auswertungen, Statistiken, Profilen oder sonst etwas zusammen setzte. Da gibt es natürlich so Tests und dann kann ich sagen, die Roten und die Blauen solltest du vorsichtig sein, aber alle Rot sind auch nicht gut und alle Blauen oder was es immer dafür Varianten gibt, oder was das kann man natürlich schon ein bisschen hernehmen vom ganzen her. Aber, ich tue halt dann am liebsten dann auch reden. Muss man bei uns sagen jetzt dann die Teams haben sich einfach auch entwickelt. Die sind entstanden, das ist, ich sage einmal, immer wieder gleich. Was bei uns leider nicht so ausgeprägt ist, das ist dass die f..., die die die Wechselbereitschaft. Also dass ich jetzt sage, jetzt, also bin ich auch gescheitert das zum Gesetz zu machen, oder stellt mir jeder einen Baum auf und dann fehlen mir die Projekt Ding, weil die einen sagen dann bringe ich nichts mehr durch, wenn der weggeht. Weil das ist der Einzige der was da immer her ist, aber auch an die Leute oder was, wenn ich dann immer mal so quer Dinger brauche oder Ersatzdinger, dann ah, ich habe ja selber so viel Arbeit. Oder ich gebe nicht her, oder will auch gar nicht. Also dass man ein bisschen eine Kultur reinbringt und sagt, ist ja cool jetzt lerne ich dann auch, jetzt lerne ich dann auch, was die die die komischen Bausparer machen oder die Versicherer oder die Vertriebler oder sonst was dingens. Dass ich meinen Horizont erweitert. Da gibt es kein, leider sehr sehr wenige. Eher ist bisschen so das Problem, alte Technologie, neue Technologie. Da wollen halt die Alten, Älteren wollen halt eher dabei bleiben und das neue ist eh ein bisschen so zu sehen. Während die Jungen dann sagen, uh, und das Alte ist halt überhaupt zum Verteufeln. Und und ich will nur die Neuen machen. Derweilen kann man das wunderbar kombinieren. Aus meiner Sicht jetzt dann. Man kann da immer eigentlich Sachen machen, wo ich tolle Sachen machen, weil ich habe, Fakt ich hab etwas da was älter ist und ich will etwas neues machen. Und ich kann jetzt dann sagen das weg und das Ding. Werde ich mir nicht immer leisten können, weil das einfach der Aufwand ist, aber ich kann mir überlegen, wie kann ich es verknüpfen. Und dann habe ich beides da. Dann habe ich auch eine Abwechslung. Weil dann muss ich mich mit mit mit IP-Gateway genauso auseinandersetzen, wie mit einer PL1 Funktionalität, die halt ähnlich wie C geschrieben ist, oder sonst irgendwas, ahm im Backend ja. Oder der eine nur Frontend und der eine. Natürlich jeder hat seine Talente und dann gibt es vielleicht die die das lieber machen und die weniger lieber, oder wie auch immer. Aber, sind wir wieder bei der Teammischung ich brauche von alle irgendetwas und die sogenannten DevOps, die dann alles können, ist dann auch schwierig, ob ich dann

wirklich lauter Teams zusammen kriege, wo dann wirklich jeder von jeder Wichtigkeit einer so präsent ist, dass ich mir das leiten auch noch kann geh. Da bin ich halt dann wieder bei so Service Abteilungen, na. Wo ich sage, Architektur Design, was weiß ich was, halt dann drinnen ist. Wo ich dann vielleicht Leute habe, die sich damit schönen, aber die sind dann eingesetzt je nach Aufgabe. Und das ist überhaupt ein Thema auch dann drinnen, ist halt die Frage, ob Teams die so ewig lange sich einzementieren. Ob das gut ist, oder ob ich sage ich hab eigentlich einen Pool von Fähigkeiten von Leuten oder sonst etwas dings und da kann ich dann vielleicht wirklich Erfahrungswerte rein fließen lassen und sagen und sage die fünf die Ziehen das und ich tu dann eher Aufgabenorientiert zusammenstellen. Widerspricht dann jetzt natürlich irgendwelchen DevOps Gedanken oder Standard Gedanken. Das ist halt immer so ein bisschen ein, ein bisschen ein Spiel. Ich hab aus meiner Sicht schon gute Erfolge gehabt, bei diversen Projekten, wo ich sage und das ist jetzt dann so wichtig. Und da brauchen wir jetzt dann von dem, dem, dem und dem Wissensgebiet brauchen wir jetzt dann Leute. Ihr sitzt euch zusammen in ein Zimmer und seit jetzt für 3 Monate ein Jahr oder was es immer halt dann das Projekt dauert oder was seit ihr das Team. Und das funktioniert eigentlich gar nicht so schlecht für das Team es funktioniert nicht so gut aus dem Team wo sie genommen werden, weil die sagen wann kriege ich ihn wieder. So auf die Art von den ganz dings. Also das ist so ein, das geben und nehmen und daraus zu sehen, hey ich krieg einen zurück, wann auch immer der hat eine neue Erfahrung gemacht, das ist nicht wirklich verankert in die Leute, teilweise. #42:46

I: Ja, schwierig wenn man dann in seinem eigenen. Weil ich denke mir man muss ja dann auch sagen, gut der ist jetzt bei uns, bringt der jetzt nicht so viel. Aber er bringt ja der Firma trotzdem vielleicht mehr, wenn er in dem Team jetzt dann ist und dann wieder zurück kommt. #42:58

B: Ja dann kann er vielleicht in meinen Team auch nachher neue Erkenntnisse einbringen. Er hat neue Arbeitsweisen kennen gelernt. Er hat vielleicht neue Technologien kennen gelernt. Er hat Lösungen gesehen, die er vielleicht bisher noch nicht gesehen hat, oder die, auch andere Software. Also für mich ist das eine Horizont Erweiterung, aber das ist, ahm, sage ich mal, ist schwer unter zu kriegen, teilweise. Aber ich glaube da, ist es überall gleich. Das ist. Manchmal diskutiert man auch wenn es der selbe Schreibtisch ist oder was und man muss in ein anderes Zimmer oder was, ich will aber meinen Schreibtisch wieder haben. Also. Auch wann das mot... baugleich dasselbe Modell ist, aber da hat man auch ein bisschen so einen Ding, also und das ist auch die Schwierigkeit, glaube ich, wenn man jetzt dann, ah. Ich meine oft ist man ja gefesselt mit den Räumlichkeiten, weil man sie einfach nicht hat. Ah. Wir haben jetzt dann die Gelegenheit, dass dieses Gebäude wird geschliffen und da kommt sozusagen ein neues Gebäude, ein bisschen anders gebaut oder was und das soll dann die ganze IT beinhalten. Das heißt, da hat man dann die Chance und ich hoffe die wird auch genutzt, oder was drinnen ist, dass ich dort einmal ganz anders her tue. Dass ich halt nicht überall so fixe Wände mache, das möchte ich auch, ich bin kein Anhänger von Großraumbüros, ich bin auch kein Anhänger oder ich habe meine Erfahrungswerte, zum, bei anderen Firmen was ich da mir mal angeschaut habe, was das. Jeder nimmt sich einen Platz, wo er halt gerade frei ist, Das führt dann dazu, dass jeder um fünf in der Früh kommt, weil er seinen Platz haben will, oder was, drinnen her. Aber ich glaube, was man auch in der heutige Zeit braucht ist eben auch fast im Gedanken variabel Teams zusammen zu setzten, dass ich sage ich kann Wände sozusagen verschieben. Also ich habe irgendwo meinen, meinen Hafen. Das können jetzt Lärmwände sein oder sonst was hingeht. Ich fühle mich irgendwie nicht überall beobachtet in der Auslage, wie in einem Großraumbüro, aber wenn ich jetzt sage, jetzt brauche ich da drei Leute dazu, dann so und das ein bisschen rüber, weil irgendwo ist eh ein Platz frei und sowas. Und dann sitzen die dort und haben auch wieder ihren ihren ihren Hafen oder was. Und ich glaube das ist die Challenge, die wir auch heutzutage haben muss, weil die Aufgabenstellung einfach viel öfter variiert, als wie sie das früher ist. Früher waren die, die Fachabteilungen stabil über Jahrzehnte und dementsprechend natürlich auch stabil die die die die Zugehörigen Entwicklungsabteilungen, die sie betreut haben, weil sich nie etwas geändert hat. Jetzt ist es halt so, dass sich laufend eigentlich ändert. Und wenn du dann eh überhaupt beim Endkunden bist, dann hast eh kein... Weil da kommt jeden Tag etwas anderes daher. Und diese Flexibilität, die glaube ich muss man auch dann, ah, in der Raumplanung mit rein tun. Dass man, dass man nicht das was heute vielleicht irgendwer propagiert fix macht und dann auf Jahrzehnte gebunden ist, weil es wird nicht Jahrzehnte halten. Es ist vielleicht in einem Jahr und wenn ich Pech habe in drei Monate oder wenn ich Glück habe vielleicht in drei Jahre einfach anders. Und dann kannst du aber nicht ein neues Haus bauen und ich kann auch nicht 15, auch wenn es nur Rigips Wände sind, aber ich kann die nicht dauernd umbauen ohne auch gewisse Kosten haben. Na. Darum ist da sage ich mal das ein Hauptthema. Begegnungszonen. Besprechungsräume. Also. Ich sage einmal,

das Ticket Fehler suche. Und da dann das hin und her geht. Der eine hat einen Fehler, der andere dingens, wenn sich die zusammenstellen, die brauchen Raum, wo sie mit ihre Laptops. Haben wir schon vor vielen Ding eingeführt, dass ein jeder ein Gerät hat, was er mitnehmen kann. Wo er alles tun kann. Dann sollen sich die irgendwo auf einen Stehtisch oder irgendwo in ein Kämmerchen setzten oder was und gemeinsam den Fehler. Und wenn sie zu drift sind, dann sollen sie zu drift das machen. Dann wird wieder aufgesperrt, wenn sie den Fehler haben, oder was dann. Ja. Weil da geht wirklich viel Zeit verloren durch solche Sachen. Ich meine. Ich habe das Ding. Ist nicht meiner. Schicke es wieder zurück. Schicke es wieder her. Schicke es wieder hin. Und gemeinsam könnten wir eigentlich relativ locker darauf kommen wahrscheinlich wo wirklich der Punkt ist. Nicht. Weil so oft ist das dann auch einen Rechtfertigung. Das sind schon so Performens Sachen, die ich sage. Und das hat auch etwas mit Flexibilität, Raumgestaltung, Möglichkeiten, wo ich das tun kann. Und auch im Kopf, dass ich das tun will. #46:58

I: Wo vielleicht dann auch ein, die Raumgestaltung dazu verleitet, sage ich mal, dass man das tun will. #47:04

B: Fördert. Nennen wir es einmal so. Ja. #47:05

I: Oder fördern. Ja. Fördert. #47:05

B: Ja genau, dass halt das einfach dann mehr mehr mehr Möglichkeiten bietet. Na. Weil ich einfach nicht vier Leute irgendwo raus holen und irgendwo einen Besprechungsraum buchen muss, oder sonst irgendwas. Sondern wo ich einfach. Vielleicht noch einen, gar nicht unangenehmen Ambiente, wo ein Kaffee Maschine daneben ist oder irgendwelche Snacks, oder sonst was, dingens. Und dort setzte ich mich halt hin. Und das können die großen Firmen. Das haben sie kapiert. Das machen die Teilweise. Die haben fast überall. Ich meine das wird eine Wüstenrot und wahrschein auch der PALFINGER nicht dazu übergehen, dass er 24 Stunden seine Mitarbeiter kostenlos das Essen geht. Ah. Das wird nicht so schnell passieren glaube ich. Aber man kann es in kleinen Dosen auch machen. Na. Wenn du nur jetzt ungesunde Gummibärlis irgendwo hintuest oder irgendwelche Karotten oder keine Ahnung was halt dann da drinnen ist. Aber einfach dass es irgendeinen, einen Raum gibt oder eine Möglichkeit gibt, wo man sich hinziehen kann und sagen, ok, jetzt reden wir einmal darüber. Da sind wir wieder bei Kommunikation. Das sind glaube ich die wesentlichsten Sachen auf die man schauen sollte, in der heutigen Zeit. #48:06

I: Ahm. Wie würden Sie eine gute Teamkultur beschreiben? #48:14

B: Habe ich schon oder? #48:17

I: Mhm. Ja. #48:18

B: Schon. #48:19

I: Ah. Das ist jetzt spannend. In welcher Hinsicht können sich kulturell Differenzen positiv auf das Team auswirken. Da meine ich eben, so im internationalen Sinne. #48:30

B: Ja. Also. Jetzt sind wir ja keine internationale Gruppe, muss man auch sagen, ich meine wir haben in der Slowakei, wie gesagt, Tschechien, Ungarn, Kroatien. Kroatien haben wir immer noch. Ungarn haben wir jetzt nicht mehr seit einem Jahr, was drinnen her. Ahm. Wo man dort hingefahren ist und das, das, mit denen ich geredet habe, dann hat man schon Unterschiede gemerkt, oder was. Dann manche sind interessant, wenn man sie aufnimmt, weil es einfach ein anderer Zugang ist. Zum Beispiel ich glaube ich habe drei Jahre gebraucht bis ich verstanden habe, dass das Wort Problem bei denen nicht das bedeutet, was es bei uns ist. #49:08

I: Was bedeutet das bei ihnen? #49:09

B: Mh. Das ist einfach irgendetwas was sie lösen wollen. #49:13

I: Ok. #49:14

B: Das heißt nicht per se. Bei uns ist Problem einmal per se negativ, weil da habe ich echt ein Problem und das muss wer... Dingens. Die sagen zu allem Problem, auch wenn es einfach nur eine Aufgabe ist oder was, dort. Und das hat lang bei mir zum Beispiel gebraucht oder was, dingens. Ahm. Was was ich schon schätze ist. Ahm. Wir haben wie gesagt durchaus sehr unterschiedlich Typen da. Auch jetzt von der Nationalität. Ah. Was dann, was dann da sind. Und. Ah. Die haben alle irgendwie einen anderen Zugang. Wie sie Themen angehen. Wie sie Themen aufnehmen von dem Ganzen, dingens. Und ich glaube, dass wenn man aufmerksam zuhört, kann man bei jedem irgendwas positives raus kriegen. Was wir jetzt dann nicht, oder wo ich auch keine Erfahrung jetzt in unserem Umfeld habe, ist jetzt wirklich international. So. Große Firmen, wenn jetzt, manche Dinge, wenn die mit ihre Amis reden oder mit die Inder oder sonst etwas, dingens. Das kenne ich jetzt mehr so aus Hörensagen. Vielleicht als kleiner in teilweise Projekten, wo ich halt dann mitgearbeitet habe oder was. Aber da habe ich jetzt so nicht die Erfahrung wirklich jetzt. Also dass ich da groß was sagen kann, oder was

dann. Mir haben bei uns, eigentlich. Und sage ich mal. Da hast du ja einen Wiener und einen Kärntner, ist ja auch schon spannend. Oder. Na. Ahm. Wir haben wie gesagt aus verschiedenen Gründen, weil wir ja auch sehr viel im Osten waren, eigentlich. Dingens. haben wir auch viele Leute von da. Auch von Süden her, vom Balkan, von Kroatien, Bosnien, Mazedonien und sonstige Sachen, haben wir einfach viel her. Und das ist auch durchaus eine gute Quelle für tolle Mitarbeiter. Weil die eigentlich wirklich gut ausgebildet sind. Ahm. Die den Willen mitbringen, weil die sehen das als Sprungbrett. Was natürlich dann für manche dann auch wieder das Thema ist, ja dann bleibt er zwei Jahre und dann haut er wieder ab. Sage ich. Ja, aber zwei Jahre habe ich ihn wenigstens. Von dem dingens. Und andere... #51:05

I: Oder ein Österreich geht auch nach zwei Jahre. #51:06

B: Geht, geht auch unter Umständen. Wann er. Nicht. Dass er jetzt so. Dass du wirklich jetzt vierzig Jahre dabei bleibst, oder was jetzt. Dass wird eher eher nicht so der Fall sein. Ja. Also eher seltener, vom dingens. Aber er kommt vielleicht wieder. Ich habe jetzt wieder ein, zwei, die was wieder kommen, vom dingens. Die, ich habe gesagt, lernts und kommst wieder oder was dann. Ja. Ah. Man sieht dann auch, ok, wo anders ist auch, nicht alles eitle Wonne, die Probleme sind vielleicht unterschiedlich. Dort ist das besser und bei uns ist das besser gewesen. Sehr oft höre ich dann, dass in vielen Firmen dann eigentlich dann nur eine Nummer sind. Bei uns sind dann doch der, A und der B, oder dann wirklich mit Namen oder was angesprochen. Sind sie wirklich. Wertschätzung reden wir da eigentlich von dem ganzen Teil her. Also ich. Und was mich am meisten fasziniert ist, dass einfach jede Kultur oder jedes Land. Wenn man somit andere Leute reden oder was, die haben einen anderen Zugang zu bestimmten Themen. Das könnte eigentlich schon erweitern. Also ich bin der letzte der, ich sage einmal ich brauch nur Salzburger oder aus St. Pölten, was jetzt dann einmal dann das ganz ganz eng zu fassen oder was dann her. Ich glaube, dass das sehr unterschiedlich ist. Na. #52:08

I: Ah. Glauben Sie, dass da. Ah. Bestimmte. Wie sagt man denn. Ah. Faktoren gibt, die was man als Führungskraft beachten muss, wenn man Teams hat, die was. Aus verschiedenen Nationalitäten zusammen spielen. Oder andere Schwierigkeiten vielleicht, die was noch besonders in Betracht ziehen muss? #52:31

B: Also. Ich muss sagen, habe wir bis jetzt eigentlich relativ Glück gehabt mit dem ganzen dingens. Wir haben. Ich sage einmal ich habe. Wir haben einmal kurzzeitig zum Beispiel einen Serben bei uns gehabt. Und das war so kurz nach dem Serbien, Kroatien, den Krieg und dem ganzen Zeugens. Da war ich schon ein bisschen aufmerksam, dingens. Aber das hat sich dann irgendwie gelöst, weil der eh nur kurz da war oder was, vom Ding her. Also auf solche Sachen würden wir. Würde ich vielleicht früher mehr geschaut haben, als wie jetzt. Jetzt glaube ich so aus dem Gebiet, wo du jetzt her hast, geht es mehr um die Menschen. Und wie gesagt, wir haben Syrer, Afghanen, Inderin, in dem Fall und dingens. Ahm. Ungarn, Polen, Tschechien und also, wirklich wirklich die ganze Bandbreite eigentlich von dem ganzen Ding her jetzt. Und, ahm, unterscheiden tun sich die eigentlich eher durch den persönlichen Typ. Die einen sind halt ein bisschen introvertiert, die anderen sind ein bisschen extrovertierter. Ahm. Ich habe jetzt nie das Thema gehabt, dass ich da jetzt, ich sage einmal, einen Islamisten und einen Christen oder was, weil das jetzt momentan so in die, in die, in die Schlagzeilen immer wieder gehabt wird. Ahm. Habe ich jetzt nie das dass dass Thema bist jetzt gehabt, dass ich da wirklich einen Konflikt jetzt aus dem, aus die, aus der Schiene heraus, dingens. Lässt jeder jeden in Ruhe, so auf die Art. Jetzt dann, wie man es will. Ahm. Mag aber sein, dass das jetzt bei einem wirklich internationalen Konzern dann ganz anders ist. Bei uns sind sie ja Vorort. Und sind, wenn man ganz ehrlich ist, natürlich die Minderheit. Das heißt, sie passen sich entweder ein bisschen an, oder oder sie werden, ich sage mal, muss man natürlich schauen, dass sie nicht ausgegrenzt werden jetzt, weil sie anders sind, oder was dann auch. Aber ob der jetzt einen Alkohol trinkt, oder keinen Alkohol trinkt oder Schweinefleisch isst oder sonstige Sachen. Da habe ich bis jetzt nie etwas mitbekommen, dass das irgendwie ein ein ein Stress wäre, aus diesem Titel heraus. Aber da fehlt mir die Breite jetzt. Ehrlichgesagt, bei unserem Umfeld. #54:40

I: Mhm. Mh. Welche Vorteile haben für Sie selbst gesteuerte Teams? Oder oder. Sagen wir so. Welche Vorteile und welche Nachteile bringt das mit sich, wenn sich die Teams selber steuern oder viel selbst entscheiden. #54:56

B: Ja also jetzt rein aufs, als Chef, wenn man so will oder was. Je mehr die alleine machen, desto weniger Stress habe ich. Wenn alles gut funktioniert. Oder wann dingens. Ahm. Wann sie selbstständig agieren, dann hängt es natürlich wieder sehr stark ab, wie, gl., was heißt für die selbstständig. Sind sie jetzt dann da in ihrem Teamgedanken unterwegs. Ist die Aufgabe so zu zu zu kanalisieren oder so einzugrenzen, dass wirklich keinen anderen Berühren und klare Regeln gibt, wie sie mit den anderen Softwarekomponenten kommunizieren. Oder gibt es einfach Themen, wo man sich absprechen muss vom ganzen Teil her. Und wann ich jetzt, ah, sa-

ge, jeder macht für sich. Dann macht natürlich jeder für sich, irgendwie, so wie er halt glaubt, dass es richtig ist. Was dann sehr schwierig ist, ist, ah, wie du dann eine gesamt einheitliche Vorgehensweise zusammen bringst. Das fängt an bei, wie gehe ich mit Jira um. Der eine macht Stories für seine Sprint. Ich sage einmal wir tun so ein bisschen nach Scrum. Was, ah, sind ja Scrum. Dingens. Der eine zieht einmal am Anfang alle rein und am Ende des Sprints haut er alles raus, was er nicht fertig gehabt hat. Der andere, ah, schlechte Methode. Der andere tut das rein, was er vor hat. Ah. Wenn noch Platz ist holt er was nach. Ah. Wenn jetzt irgendein Helpdesk Ticket entsteht, gibt es Teams, die halt das einfach rein hauen, ah, und dann eh nicht machen. Weil es nicht wichtig ist oder was. Dann sollte ich mir vorher überlegen. Weil wann es in den Sprint rein kommt, dann gehört es einen zugewiesen und dann muss der das lösen, weil dann ist es wichtig. Sonst wann es nicht wichtig ist, dann brauche ich es gar nicht rein tun. Von dem Ganzen. Weil er hat, sollte eh genug Arbeit haben, oder was. Dingens. Und diese gemeinsamen Linien, wie dann wer mit wem umgeht. Das. Ah. Ich sage einmal. Das ist die größte Challenge, das man das trotzdem auf die Reihe kriegt. Und dann gibt es natürlich auch immer wieder die Leute die halt sagen, ja dann musst du halt klare Regeln und Richtlinien und sonst was aufstellen oder was, drinnen her. Nachdem ich selber ein bisschen so der Typ bin, wenn einer mir eine Regel sagt, ist mein erster Gedanke, wie kann ich das umgehen. So im dingens. Das tuen die Leute natürlich auch von sich aus. Und ein jeder sucht sich, wie es für ihn am besten zusammenkommt. Manche Sachen aber sollten eigentlich gleich funktionieren oder gleiche Grund, ah, Eckpunkte haben oder was, drinnen her. Und das ist so ein bisschen, die die Challenge. Wo lässt du sie frei und wo ist es aber wichtig, dass sie sich mit, zumindest mit anderen abstimmen. Heißt ja nicht, dass ich jetzt vorgebe, du musst so tun. Oder was drinnen. Weil. Zum Beispiel wenn ich jetzt. Beispiel mit den Funktionalitäten. Team A hat eine Funktionalität, ich kann jetzt sagen was ich will. Ich kann nicht die jeden Tag zusammen rufen und sagen, habt ihr eine Funktionalität die den anderen auch interessiert. Das muss von ihnen ausgehen. Wenn das selbstständig jetzt dann sage ich mal, so gedacht ist. Ich bin nur in meinem Team und das einzige was meine Welt ist. Und alle, die andere Welt gibt es nicht für mich, dann drinnen. Dann ist das schlecht. Soweit sollte es nicht gehen. Aber wann sie Entscheidungen, was macht wer, wann oder was. Das sollen sie selber ausmachen mit dem Projektleiter nach der Priorität oder sonst was Ding. Die die Sachen sollten sie eigentlich schon selber machen und wie gestalte ich mein Produkt. Grundsätzlich ja auch, möchte ich ein neues Feature. Kostet das eine gewisse Zeit. Muss das oder wie es bei uns halt zumindest ist. Da muss ich dann eh, je nachdem wann, wie viel Aufwand das ist. Aber wenn es ein größerer Aufwand ist, oder was, Ding. Muss ich es eh absprechen und ein Projekt anmelden. Ein internes Projekt. Dass ich sage, ok, das Feature bringt uns weiter, weil... So weiter. Dingens. Wenn es nicht aus einer Aufgabe heraus entsteht. Na. Also. Grundsätzlich ist es schön, wenn die alle selbstständig sind. Aber die Schwierigkeit ist dann jetzt. Was heißt Selbstständigkeit für jeden einzelnen. Und. Wann ich ein Team hab. Ist das super. Weil dann sage ich, ok, auf das kann ich mich verlassen. Das macht das. Wenn ich aber viele Teams habe, dann ist wahrscheinlich das. Kann ich mich verlassen. Ein bisschen anders zu betrachten, weil das aus der Gesamtsicht heraus nicht immer zusammen stimmt. Weil die untereinander nicht so reden. Weil die, wie soll ich sagen, zu wenig kommunizieren und mehr auf ihre Selbstständigkeit, ich entscheide das, ich mache das jetzt drinnen. Auf das berufen und das ist eigentlich einmal schlecht. Weil die Welt ist einfach komplex und mehr Zusammenhänge. Ich bin nicht alleine. Das merkt man in vielen anderen Bereichen auch, dass wir nicht alleine sind. Dass auch Entscheidungen von andere, eben auch auf uns Auswirkungen haben. Und so ist es glaube ich im kleinen Kosmos auch. #59:40

I: Ok. Ahm. Wie wichtig sind für Sie face-to-face Meetings. Gerade in den virtuellen Kontext. #59:50

B: Essentiell. Und jetzt meine ich nicht faceld oder, wir haben, Videochat und dingens, sondern wirklich gegenüber sitzen. Ah. Ist für mich essentiell. Also wir haben auch sehr viele Beispiele. Dingens. Gerade zum Beispiel jetzt wann ich die Slowaken hernehmen. Dann sitzt dort jemand hat ein Problem. Jetzt, der das Problem hat das ist ein Slowake. Das heißt der sagt jemanden, der des Deutschen mächtig ist oder was, was das Problem ist. Dann gibt der das an einen weiter, der sitzt da. Denkt sich was dabei. Vielleicht baut er auch noch irgendetwas und das kennt man eh, was dann ankommt, was dann... Jetzt dann, wenn dann solche diverse Themen sind. Dann wird auch off. Ah. Was weiß ich. Hin und her geschrieben. Hin und her geschrieben. Sei es via Mail oder Jira oder sonst etwas. Dingens. Und mir ist immer wichtig, dass man sagt, jeweils in relativ kurzen Abständen, ich bin dann dort. Ich rede mit dem. Wenn ich mit Ihnen rede über irgendein Problem oder was und ich versuche das zu erklären, was die Problematik ist. Dann werden sie bei mir spüren, ob ich das verstanden habe, was ihr Problem ist und umgekehrt, werde ich verstehen, ob Sie meine Erklärung ran gekriegt haben. Und das habe ich nicht erlebt, dass ich das auf einen Videochat oder auf einem anderen Chat oder

auf irgend so einem schreib Medium oder sonst was jetzt mitkriege. Das heißt für mich ist das essentiell und wenn man so schaut. Natürlich wenn ich jetzt meinen Standort in Singapur und in und in und in in Los Angeles habe oder was, da werde ich nicht jeden Tag hin und her fliegen können. Dann sind diese Videokonferenzen vielleicht noch das das das das das adäquateste oder beste Mittel vom Dingens. Aber es geht da trotzdem was verloren. Kommunikation ist ja eigentlich auf einer nonverbalen Ebene eigentlich, das ist ja das was da irgendwo, irgendwann einmal gelernt habe. Die Bauchdinger hin und her rennt. Und irgendwie. Und das das geht noch nicht durch durch den digitalen Kanal. Und diese Stimmung in die die die kleinen Regungen, die die die du dann da mitbekommst, wo du das Gefühl hast, ok, jetzt hat er mich. Oder jetzt kapiert er das. Oder jetzt weiß er überhaupt nicht von was ich rede. Oder man versteht sich nicht. Also das sind so viele Kleinigkeiten, die ich aus meiner Sicht jetzt. Vielleicht ist es old-school, vielleicht sind die Jungen, da nachher besser. Aber ich stelle schon auch fest, dass eigentlich viele Junge mir die Rückmeldung geben, dass sie eigentlich das direkte reden dann auch bevorzugen. #1:02:08

I: Mhm. Ah. Glauben Sie, dass in in manche, in manche Kontexte verpflichtet ist, dass ich mir gegenüber sitze und in andere eher, dass ich Video oder also per Skype telefoniere? #1:02:20

B: Also. Das ist zum Beispiel. Wie wir zuerst über Selbstständigkeit, dingens. Das ist grundsätzlich schon ein Thema, wo ich sage, müsst ihr entscheiden. Da ist jede Situation anders. Aber zum Beispiel, wenn ich zwei Wochen hin und her geschrieben habe, dann halte ich es für als essentiell, dass ich mich mit dem Gegenüber einmal wirklich zusammen sitze. Weil das kann nicht sein, dass ich dann, dass ich da, ah, dann da noch drei Wochen oder was hin und her schreibe. Und das sieht man schon oft. Wo man dann oft so Probleme, die dann bei mir, zu mir eskalieren, sind dann meistens schon die eh schon ziemlich, ziemlich, ziemlich, ziemlich stinken, unter Anführungszeichen. Und wenn ich mir dann anschau was da alles gelaufen ist, dann geht das oft über Wochen und Monate dahin, wo der eine etwas schreibt, der andere was schreibt und hin und her und hin und her und eigentlich wäre da zehn Mal die Gelegenheit gewesen, dass sie, dass sie sich einmal wirklich zusammen setzten und das gemeinsam durchgehen. Normalerweise und das erlebe ich auch oft. Wann es dann geschieht, dass sie dann eigentlich sagen, ok, ja war gut, wir haben in zehn Minuten die Lösung gehabt. Also ist kein Einzelfall. Und das andere ist alles ok. Also manches Mal reicht das leicht. Und auch dann irgendwann einmal eine Chatanfrage stellen oder sonst irgendetwas dingens. Na. Passt einfach vom dingens. Aber wenn es um wirklich was geht wo ich kapiere muss. Wo es um ein Thema geht. Um eine Lösung ausarbeiten oder was. Dann bin ich der Meinung, dass das, dass das schon... #1:03:45

I: Was ausmacht? #1:03:46

B: Aber es ist. Sie haben alles. Also du kannst mit dem Videochatten. Mit jedem Kollegen. Du kannst normal chatten mit jedem Kollegen. Telefon haben wir auch noch. Ticket haben wir sowieso. Mail haben wir auch. Also es gibt zick Möglichkeiten, aber wenn ich das eine gewisse Zeit lang hin und her geschickt habe, und da ein hin und her getan, dann sollte ich halt vielleicht einmal aufstehen. Oder so, was mich dann immer nerven, oft Themen gibt es ja auch dann durchaus, durchaus Emotionalitäten oder was, dann nicht, dann dann sagt einer, ja ich habe eh schon angerufen. Ja ich bin ja da. Jetzt habe ich natürlich einen gewissen Vorteil, wann ich anrufe, dass die Leute schon eher abheben oder was. Aber wann sie nicht abheben oder was, ich geh rüber oder ich gehe dort hin. Dann stehe ich vor dem. Wenn er wirklich nicht da ist, ist es ok. Aber es ist nicht das erste Mal, dass dann... Ich sage einmal nicht, hat er halt nicht so genau geschaut oder was dann stehe ich, stehe ich dort, weil das das das das kann es auch nicht sein jetzt dann von dem ganzen Teil her. Na. Oder Notes Einladungen, also also Notes in in Mail, also Kal.. Terminkalender. Na. Terminkalender sind grundsätzlich. Ich sage einmal jetzt, sollten gepflegt sein. Es soll keiner blocken die ganze Woche. Sozusagen wie wenn ich immer voll wäre. Sondern wirklich jetzt, das was drinnen ist. Und wann ich dann jetzt eine Einladung, ah ah ah, mache mit fünf Leute oder was, dann ist ja auch so eine Manie, lasse das System entscheiden, wann haben die fünf Leute Zeit. Das ist in vier Wochen. Ich sage jetzt einmal übertrieben vom dingens. Weil Kalender sind natürlich gut gefüllt und dann rede ich halt nicht viel. Und das wird stur alles zur Kenntnis genommen, ohne dass ich jetzt einmal schau, ok, hat der da jetzt vielleicht eine viertel Stunde eine Überschneidung. Für jeden der Daily oder sonst was dingens, wo du sage ich mal, jetzt dann nicht lebensnotwendig ist, dass er jeden Tag dabei ist oder was drinnen her. Sondern kann ihn wer ansprechen und und und sage, du, es wäre schon ein wichtiges Thema oder was, kannst du das vielleicht schieben. Dann schiebt der das eine um eine halbe Stunde nach hinten und solche Sachen. Na. Oder auch, oder sie, wenn du einstellt in die Systeme, Standard Einladung ist eine Stunde, dann wirst du 99 Prozent von den Besprechungen eine Stunde haben, egal um was für ein Thema das es geht. #1:06:04

I: Ja. #1:06:05

B: Ja. Und da kann man auch Effizienz gewinnen indem man das halt nachher einmal auf eine halbe Stunde Standard mäßig rein tut. Wann er länger braucht, braucht eh nur rein schreiben. Kann eh dann zwei Stunden mit 17 Leute auch zusammen sitzen, wenn er es für wichtig hält. Aber wahrscheinlich kann ich 80 Prozent davon auf einmal nur mehr eine halbe Stunde besprechen wo die ganzen Leute dabei sind und plötzlich habe ich Zeit ohne Ende. Also Das ist schon. Und das erlebe ich leider tagtäglich und ich glaube das ist kein Einzelschicksal. #1:06:36

I: Mhm. Ich glaube Meetings sind sowieso leider sehr oft dass viele Leute drinnen sitzen, die was eigentlich nicht, für die es nicht wichtig ist oder dass viele Meetings oft Zeit fressen von Leute für das gar nicht so wichtig ist, dass jeder drinnen sitzt. #1:06:51

B: Kein Thema, dass da, habe wir auch versucht ein paar so Merker dann immer wieder hinzuschreiben oder was dann drinnen her. Aber bei Meetings gibt es auch immer Ding. Von bis, eben wie gesagt, ich lade alle ein, die vielleicht irgendwann einmal irgendwas damit zu tun haben. Dann gibt es auch Meetings, da geht jetzt da, 10 Uhr 30 Aquarium, da ein Besprechungszimmer bei uns. Und das war es dann. Wann kein Ding. Haben wir eigentlich die Regel. An und für sich, dingens. Wann keine Agenda drinnen steht, worum es eigentlich geht, kannst du es ablehnen. Weil, ich sage, wenn ich nicht weiß, was will er jetzt von mir. Wenn wir ein Thema haben und wir haben gerade Telefoniert, dann schreibe ich rein brauche ich nicht noch einmal das was wir jetzt geredet haben ewig, ewig und drei Tage jetzt dann aufzählen. Aber ein kurzer Satz, jetzt dann das was wir jetzt gerade geredet haben, das Thema. Setzen wir uns da eine halbe Stunde zusammen und diskutieren das aus. Ah. Hat. So viel Zeit sollte schon sein. Nachher. Dings. Und wann dann nicht drinnen steht tut sich keiner und dann tut sich auch keiner vorbereiten. Wenn man Besprechungen, Protokolle und immer alles protokollieren, dann sieht man sehr oft bei Protokolle, da steht jetzt drinnen, ok, das Thema und der der ist das da drinnen und der soll sich darum kümmern. Ganz selten steht drinnen, einmal bis wann. Das ja implizit die nächst Besprechung, wo er dann sagt, ich bin nicht dazu kommen. So auf die Art. Also dass man jetzt dann wirklich und das finde ich am am am Scrum oder wie auch immer oder im agilen, wo man mit an so gut, ob ich jetzt mit einem Jira oder mit einem anderen dingens. Ich könnte ja auch eine Story erfassen und sagen und das ist dein Thema und da ist ein Due-Date drinnen. Due-Date wah. Ist ganz was gefährliches und dingens. Weil dann bin ich ja nachvollziehbar oder was. Na. Und das sind aber so Sachen, wo ich schon eigentlich aus meiner Sicht sehr viel Effizienz gewinnen kann. Weil zum Beispiel für mich ist es auch irrsinnig schwierig, wenn dann wieder irgendwas einmal daher kommt, muss ich dann 17 Protokolle durchlesen, wo überall verbal drinnen steht über was alles geredet worden ist oder was drin. Aber wo sind Entscheidungen oder, wirklich gefallen und wo hat einer das gesagt und so dingens. Das kann ich mir in der Vorbereitung alles selber raus suchen, da gäbe es schon andere andere Möglichkeiten, aber die muss ich auch wollen, aber ich will ja nicht so nachvollziehbar sein. Nicht. Aber das sind sind Themen die für mich ganz essentiell sind. Ob ich jetzt, das gesamt Unternehmen das performt jetzt oder per formiert oder nicht. #1:09:19

I: Ah. Gibt es bei Ihnen auch Teams die was virtuelle Zusammenarbeiten, also was verteilt sind oder sich die alle eh co-located? #1:09:27

B: Also wir haben mehrere varianten schon gehabt aus dem ganzen dingens. Weil aus diversen Zukäufen, sonst was, haben wir auch Teams in Wien gehabt und sonstige Sachen dingens. Derzeit ist eher der Punkt, dass wir sagen wir haben Teleworker. Wir haben, ahm, sage ich einmal, einige sehr gute Beispiele, die schon seit ewig und drei Tage daheim arbeiten, also eine Frau genauso wie ein Mann, jetzt dann dingens. Und die kommen halt dann zu gewissen Terminen oder was einfach rein, von dem ganzen dingens. Wir haben auch sozusagen externe, unter Führungszeichen, Mitarbeiter, die halt einmal im Monat eine Woche da sind. Wir haben auch Wiener, die in Wien wohnen oder was drinnen. Also inzwischen in Wien wohnen muss man dazu sagen, weil sonst schauen wir schon eher, dass wir eigentlich alle immer da vor Ort haben oder was. Also ist schon die Mischung. Was ich aber da als Erfahrung gemacht habe ist, dass es sehr stark darauf ankommt, wie das Team, wie viel, was, wie viele Leute von dem Team und dingens. Ein rein virtuelles Team kann ich mir nicht vorstellen in unserem Umfeld von dem ganzen Ding her. Und wir haben auch in diesen Teams, wo sich das vielleicht ein bisschen gehäuft hat, dass dann viele Leute, der eine ist am Montag da, der andere der arbeitet am Ding, weil er halt eine längere Anfahrt hat und darf er oft einmal einen Tag daheim, von daheim arbeiten und dann spart er sich, ah, Reisezeit und Reisekosten oder was von von dem ganzen Dingens. Aber wann das jetzt dann sieben Leute sind und fünf davon sind an unterschiedlichen Tagen da, dann geht das wesentlichste verloren, nämlich die Kommunikation. Das ist momentan schon eher wieder der Punkt, wo wir

sagen nein, eigentlich möchte ich schon, so gut es geht da haben. Immer kann ich mir es eh nicht, eh nicht machen. Und ah. Aber in kleinen Dosen oder was haben wir schon einen guten. Wo wir sehr großzügig sind, das ist, keine Ahnung wann ich jetzt dann die Frau mal wohin muss oder der Mann mal wohin muss oder der Handwerker kommt oder sonstige Sachen, dann sollen sie das mit seinem Team ausmachen, dann kann er von daheim arbeiten. Er hat alle Möglichkeiten. Also er kann mit dem Gerät was er hat eigentlich dann alles machen, was er herinnen auch machen kann. Aber das ist eher dann so spontan und. Oder keine Ahnung. Wenn jetzt dann irgendwie was zum Einkaufen ist oder sonst. Dann haut man halt einmal gleich ab und sitzt sich am Abend daheim noch einmal hin und braucht dann nicht aus, weiß ich nicht, Bad Ischl wieder herfahren. Ah. Und nur dass er herinnen arbeiten kann oder was. Solche Sachen sind dann schon Ding auch. Aber reine virtuelle Teams habe ich nicht und ich glaube, möchte ich auch nicht haben. Zumindest aus meiner Erfahrung heraus nicht. #1:12:05

I: Ah. Glauben Sie kann man, wenn das auch nur teilweise virtuell ist, kann man das Team, ah, oder wie kann man das Team unterstützen, dass es ähnlich, ah, produktiv ist, sage ich mal, wie ein lokales Team, wie eines das was, wo alle da sitzen? #1:12:18

B: Also, wie gesagt, wir schauen darauf, dass sich das Team. So oft es geht. So oft es tragbar ist, durchaus wirklich als Team trifft und zwar physisch. #1:12:30

I: Also viele face-to-face Meetings? #1:12:33

B: Ja. Meetings. Da geht es auch darum. Arbeiten. Also die arbeiten auch dann da und sitzen halt von mir aus einmal zwei Tage da und und und arbeiten auch von da oder drei Tage oder oder wann irgendein Einsatz ist einmal länger oder sonstige Sachen. Und das hängt auch sehr stark von den einzelnen Leuten ab. Na. Und wie es im Team gewohnt ist. Also wir haben eine Kollegin oder was, die ist, ich sage einmal wirklich nur zu bestimmten Zeitpunkten da, was drinnen ist. Das funktioniert dort in dem Umfeld sehr gut. Die ist aber so sehr viel in Verbindung und sehr Kontakt und jeder kennt sie schon und damit ist das gut eingespielt oder was drinnen her. Ahm. Andere Teams ist das dann oft einmal ein bisschen schwieriger. Aber wann sich die gar nicht treffen oder was, dann haben wir zumindest, aus meiner Sicht oder was, eher keine so guten Erfahrungen. Also. Auch mit Freelancer die wir haben. Ah. Im gewissen Ausmaß oder was dings. Dann ist für uns auch wichtig, dass die genauso Vorort sind auch. Einfach um mit den Leuten reden zu können, weil sie einfach das über Chat oder sonstige Medien nicht ganz so so so also unsere Erfahrung. Das kann in andere Teams dann schon anderes gehen. Aber ich war auch zum Beispiel mal in Mumbai in Indien, das ist ein so ein, ah, Mumbai in Bangalore, das ist ein so ein IT Hochburg, zumindest einmal gewesen, jetzt wahrscheinlich auch noch. Das ich schon eine Zeit aus. Und dort ist es halt schon so. Dort gibt es halt die Glastürme, wo halt dann die, die ganzen gut ausgebildeten Inder, also nichts gegen die Inder jetzt von dem dings. Aber die kommen dort rein und entwickeln dort und die haben dort, was weiß ich, von der Schadensbetreuung für irgendeine amerikanische Versicherung bis Netzwerkbetreuung und sonst was gemacht. Aber ich kann mich noch gut daran erinnern in einem Beispiel dings. Da waren die Kojen und da sind halt dann die die lokalen Leute da gesessen oder was und überall ist ein Pickerl mit einer Amerikanischen Nummer und darunter ist ein indischer Name gestanden. Das waren dann die Leute die dann dort Vorort waren und ihnen, da sind wir wieder beim kulturellen Unterschied, eh gleich erklärt haben, was wirklich, was will der wirklich. Und das zeigt mir schon jetzt. Ich meine abgesehen von war ja meistens dann nur aus Kosten-Cut oder nicht aus Effizienzgründen oder dings. Aber wie wichtig es ist, sozusagen das mitzuerleben. Weil wenn der sagt, das ist so die klassische Helpdesk anrufen. Mein Drucker geht nicht. Dann kriegt er seine Folie und dann macht er die zehn Fragen durch, aber der hat null Ahnung was, der sieht dich nicht, der der der spürt nicht ob du da jetzt deinen Drucker da überhaupt schon ausgepackt hast und der geht oder oder was auch immer. #1:15:14

I: Ja. Oder angesteckt hast. #1:15:15

B: Oder angesteckt hast, oder sonstige Sachen. Weil darum kommen da immer dann die die die die klassischen Ding. Tuen sie einmal den Stecker ziehen. Das ist ja nur, damit man nicht sagen muss, ok habe sie ihn überhaupt angesteckt oder. Ziehen Sie einmal, weil manchmal ist das wichtig, dass man dann noch einmal von Netz. Warten Sie zehn Sekunden dann. Kriegt der zwar eh einen roten Kopf, aber das sehe ich auch nicht, weil er es dann erst überhaupt einsteckt oder was dann drinnen her und lauter solche Sachen. Na. Also für mich ist das schon wichtig das man sich sieht und ich habe es auch festgestellt die letzten Jahre. Also ich war auch in Irland die letzten Jahre ein paar Mal bei ein paar so Firmen. Also Google ist da sehr stark, LinkedIn und sonst für Sachen was dort oben in Irland steuerschonend. Also. Ein paar Sachen dings. Und ich war auch in in San Francisco also in Silicon Valley und ich habe überall festgestellt, dass die alles übernehmen, dass die

Leute zusammen finden. Dass die Leute zusammen haben. Jetzt haben die natürlich weltweit verschiedenste und die haben halt die Aufgaben so groß, dass dann halt die einzelnen Zentren halt irgendein gröberes Grob machen. Aber dort wo sie sind dort haben sie überall alles unternommen, dass die Leute möglichst viel, oft aufeinander treffen, dass die Leute möglichst oft, eigentlich miteinander reden und möglichst oft zusammen sitzen oder was drinnen her. Und das sage ich einmal, wird schon auch einen Grund haben. Das ist halt auch meine Erfahrung, dass ich sage Team habe das zusammen ist und das sich versteht und zum Verstehen gehört auch, die, der Tagesscherz oder sonst irgendetwas dazu. Und das tust du nicht wenn du. Weil du wirst nicht für den Tagesscherz ein, einen Videochat aufbauen. Ja. Das machst vielleicht wenn du dann redest, sagst etwas dazu, aber dann ergibt sich nicht spontan die Möglichkeit. Ist ja immer Sachbezogen. Aber wie gesagt, da gibt es sicherlich verschiedenen Philosophien, aber ich habe halt mit dem schon gute Erfahrungen gemacht. #1:17:09

I: Ok. Dankeschön. Dann sind wir eigentlich eh durch. Ähm. Ja im Großen und Ganzen. Das Haupt Ding ist, also, oder Ihre Erfahrung nach ist sowieso Kommunikation eines von die wichtig, Kommunikation eines von die wichtigsten Themen, was ich so raus gehört habe. #1:17:28

B: Durch das reden kommen die Leute zusammen. Das. Der Spruch ist. #1:17:31

I: Ja die Sprichwörter haben oft viel Wahres drinnen. Gell. #1:17:35

B: Der der der hat schon seinen Sinn. Ja. Der hat schon was. Mhm. #1:17:37

I: Gut. Noch einmal vielen vielen Dank, dass Sie sich extra für mich die Zeit genommen hat haben. #1:17:42

B: Gerne. Wie gesagt. Ich hoffe es hat irgendetwas gebracht. #1:17:46

I: Ja. Ja. Sicher sehr viel hoffe ich, in meiner Arbeit. Ich werde das dann noch. Ich werde das jetzt. #1:17:53

A.8. Experteninterview 8: Mario Weitgasser

Funktion: People Manager

Unternehmen: Spar ICS Business Services GmbH

Branche: Handel

Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen: 450

Größe der Teams: ca. 10 Personen

Land: Österreich

Datum des Interviews: 20.01.2020

Ort: Spar ICS Business Services GmbH - Salzburg

Transkript Zeitraum: 00:00 - 52:49

Einflussfaktoren	Bewertung
Emotionale Kompetenz	6
Motivation	8
Stress	8
Verbale Kommunikation	7
Nonverbale Kommunikation	6
Konfliktmanagement	9
Teammitglieder	10
Teamentwicklungsphasen	5
Teamkultur	7
Selbststeuerung von Teams	7
Interkulturalität von Teams	5

Interviewer (I): Theresa Binder

Befragter (B): Mario Weitgasser

I: Ahm. Gut. Dann würde ich ganz gern starten mit, ich habe so kurz die Einflussfaktoren, die ich erörtert habe aufgelistet mit vielleicht einer kurzen Bewertung von eins bis zehn. Von eins nicht wichtig bis zehn sehr wichtig. #00:17

B: Mhm. Das ist jetzt einfach meine Einschätzung, meine Sicht oder. Auf die, auf die jeweiligen Kriterien. #00:22 (Bewerten Erfolgsfaktoren)

I: Ok. Dann. Ich meine auf die Fragen gehen wir eh eigentlich auf die ganzen Faktoren nochmal ein. Aber vielleicht eine ganz eine kurze Begründung, warum du. Ahm. Zum Beispiel emotionale Kompetenz nur, unter Führungszeichen, als sechs und die als, Motivation und so mehr gewichtet. Also kurz durch die Faktoren durchgehen. #02:23

B: Also es ist eh immer auf die, auf die Teamarbeit bezogen oder? Und ich denke, dass dass unmotivierte Leute halt einfach mit mitreißen und somit die Gesamtleistung vom Team einfach sehr sehr wesentlich beeinflussen. Und das das Thema auch, ich sage einmal, mal Stress. Ah. Ähnlich. Emotionale Kompetenz habe ich jetzt. Mh. Weniger gewichtet, weil, naja weil. Also weil es aus meiner Erfahrung, das jetzt nicht den, nicht den, nicht den den denselben Impact oder Einfluss hat, wie wie wie andere, wie andere Dinge. #03:19 (Unterbrechung)

B: Und. Vielleicht auch deshalb, weil weil ich denke, dass jetzt auch speziell in dem Bereich der Softwareentwicklung, sage ich mal Charaktere oft, oft tätig sind für die das jetzt nicht, nicht besonders wichtig ist. Und sage ich mal. Also die. Die da ohne, dass mit dem gut ausgestattet sind, glaube ich eine gute, gute Arbeit leisten können. Aber das ist wahrscheinlich auch von Firma zu Firma von Team zu Team einfach unterschiedlich. Aber ich würde das jetzt nicht, nicht als zu zu wichtig oder zu zu essentiell sehen. Ich habe Kommunikation in die, in im generellen, natürlich wichtig und verbale Kommunikation jetzt. Ich meine da steht jetzt nonverbale Körpersprache, da hätte ich jetzt auch, ich weiß nicht ob da der Schriftverkehr genauso gemeint ist. #04:29

I: Nein, deswegen habe ich es eben da dazu geschrieben, weil das ist die verbale, oben. Ja. #04:33

B: Ja ja. Dann habe ich das. Dann ist das jetzt für mich jetzt im im Team nicht so, nicht so zentral. Ich meine verbal, klar ja. Konfliktmanagement sehe ich total wichtig, weil das. Sachen die man nicht, die man sie sage ich einmal nicht ausredet und die man lang mit mitschleppt und und nicht klärt. Weil dann ist, sage ich mal, permanent auf die Leistung drücken und und das ganze Team irgendwie runter ziehen können. Ja Teammitglieder ist für mich das, das Um und Auf, weil die schlussendlich diese Sachen, diese diese Skills, die Sachen, ja ja, verkörpern und mitbringen, ah, und aber wahrscheinlich gewisse Sachen schon durch Strukturen und Prozesse beeinflussen kann, aber sicher Haupt, Haupt Ausschlag jeweils, die jeweilige Person ist oder also. Ich glaube da ist, da ist ein riesen Hebel im in der Zusammensetzung der Teams, was jetzt dann die Teamarbeit und die Teamleistung betrifft. Teamentwicklungsphasen mit dem habe ich jetzt nicht, nicht extrem viel anfangen können, aber das hätte ich jetzt einmal, als nicht nicht so essentiell gesehen. Ah. Kultur ist immer, ist immer schwierig. Was was was fällt da rein. Also ich sage einmal so. Gewisse Grund, Grundregeln und ein gemeinsames Grundverständnis, wie man mit ein..., wie man miteinander umgeht, das Ja, aber dass man da jetzt, ah, sage ich mal, spezielle irgendwie eine ganze eine, eine ganz eine konkrete Kultur entwickeln muss, glaube ich ist jetzt, ist jetzt nicht notwendig. Selbststeuerung ist halt je je nachdem, wie wie das jetzt organisatorisch gedacht ist, oder. Ah. Eine gewisse Eigenverantwortung in Richtung Team und eine gewisse, wie soll ich sagen, Selbststeuerung muss da sein, aber wenn das Team geführt wird, ah, muss es jetzt nicht alles, alles selbst selbststeuern. Dann kann ruhig ein, ich sage jetzt einmal die Führungskraft, auch eine wichtige Rolle einnehmen. Und das Thema Interkulturalität. Ah. Also das ist aus meiner Sicht nicht nicht wichtig dafür das es funktioniert, auch nicht als Teams, das die jetzt besonders bunt zusammen gesetzt sind. Zusammen gewürfelt sind. Wann das damit gemeint ist. Also das sehe ich jetzt nicht als, es schadet nicht, aber es ist jetzt nicht Grundvoraussetzung, dafür dass das funktionieren kann. Ja. #06:59

I: Ok. Dann starte ich mal mit Frage Nummer Eins. #07:03

B: Ja bitte. #07:04

I: Wie beeinflusst die emotionale Kompetenz eines Softwareentwicklers das Team? #07:09

B: Ahm. Kann ich das nochmal sagen, was ich vorher erzählt habe. #07:17

I: Wie? Aso. Ja. #07:17

B: Hm. Also es es kann das Team positiv beeinflussen, ah, in der Hinsicht, dass jetzt Mitarbeiter aufmerksam sind und erkenne, wann wer anderer Unterstützung benötigt. Oder. Ohne dass der das jetzt explizit einfordern muss und sagt, ich ich stehe jetzt irgendwo an und Dings, sondern die erkennen das und sagen, kann ich dich da, kann ich dich da unterstützen oder kann ich dir da helfen oder ich habe die und die Erfahrung gemacht

und ich würde dir das und das empfehlen. Ahm. Es kann auch helfen in in in schwierigen Situationen, wenn Mitarbeiter aus aus irgendeinem Grund jetzt, weiß ich nicht, nicht nicht gut drauf sind oder oder einen schlechten Tag haben im Sinne, ich ich ich kann den trotzdem wieder, wieder aufbauen oder und ich und ich pöppelt den auf und rede dem gut zu. So in der Art und Weiße. Ahm. Ja was fällt sonst noch rein. #08:49

I: Wenn du sagst das wars, wars das. #08:52

B: Ich ich glaube jetzt in der, in der Zusammenarbeit innerhalb des Teams ist es das vielleicht. Ah. Es gibt natürlich jetzt auch Ebenen einen Zusammenhang, weil das mit, weiß nicht in Projekten über das Team hinaus, aber wenn ich jetzt das auf das Team, Team reduziere würde ich mal sagen, das sind wahrscheinlich die die die wesentlichen Dinge. Dass. Ahm. Dass das eine gute Voraussetzung dafür ist, dass sich die Leute untereinander gut, gut unterstützen. Ja. #09:22

I: Und, ahm. Wie können Motivation und Stress eines Softwareentwicklers positiv von einer Führungskraft beeinflusst werden? Oder kann man das positiv beeinflussen als Führungskraft. #09:37

B: Also Stress positiv beeinflussen, kann kann man jetzt oder würde ich jetzt auch zwei unterschiedliche Art und Weisen auslegen. Alles eine ist, ich ich kann dafür sorgen, dass Mitarbeiter, die jetzt möglichst wenig Stress haben wollen, dass ich, dass ich die möglichst vom vom Stress fernhalte, das heißt versuchen Stress zu reduzieren auf auf auf Mitarbeiter Ebene. Es kann aber auch Mitarbeiter geben, die diesen diesen positiven Stress brauchen, um um optimal Leistung zu erzielen und als Führungskraft kann ich beide, beide Sachen adressieren. Oder ich kann schauen dass jetzt Mitarbeiter. Also irgendwie kann ich über eine entsprechende Lastverteilung im Team dafür sorgen, oder, dass jetzt nicht einzelne Leute überdurchschnittlich viel belastet sind, verglichen zu andere. Also das ist irgendwie eine Aufgabe von, sage ich mal, von einer Führungskraft die sagen, halbwegs eine Ausgewogenheit hinsichtlich Last im Team zu, zu haben. Ah. Und das andere ist, dass ich Mitarbeiter die wahrscheinlich mit einer gewissen Stress Situation mehr leisten, dafür sorgen, dass die auch immer diesen entsprechende Druck haben, damit es damit es funktionieren. Es klingt jetzt vielleicht ein wenig komisch, aber es gibt Leute, die die brauchen immer ein bisschen einen Termin, einen Zeitdruck, ah, ein bisschen einen, draufsteigen, damit damit sie die optimale Leistung abrufen und wann ich das als Führungskraft weiß dann kann ich, kann ich dafür sorgen, dass die Mitarbeiter die das brauchen, das auch, das auch kriegen. Das wäre jetzt das zum Thema Stress das andere war? #11:11

I: Motivation. #11:13

B: Woaah. Motivation ist ganz, ganz, ganz schwierig. #11:19

(Unterbrechung)

B: Ja. Also ich glaub, das das das das was man, das was man wirklich, oder was man beitragen kann ist versuchen demotivierende Aktionen zu unterbinden. Das heißt, was man schon machen kann ist man kann Leute demotivieren oder, als als Führungskraft. Aber ich glaube nicht, dass es viele viele Handlungen oder oder viele, viele Dinge gibt mit denen ich jetzt die die die Motivation wesentlich heben kann, oder. Also die Motivation. Die Leute müssen von sich aus motiviert sein und ich kann kann dafür sorgen, dass sie nicht demotiviert werden in dem das ihnen ungeeignete Rahmenbedingungen schaffe oder, dass ich ihnen irgendein Umfeld schaffe wo sie sich nicht wohl fühlen, dass dass dass sie negativ beeinflusst, aber wirklich motivieren, wüsste ich wüsste ich nicht wie das, wie das gehen soll. Also mit mit materielle Anreize hat sich irgendwie herausgestellt, dass das auch nicht, auch nicht langfristig wirkt. Also das ist jetzt auch kein, kein riesen Hebel. Ah. Ich denke was man schon machen kann ist das Thema, Thema Wertschätzung Richtung Mitarbeiter, das wirkt sich sicher auch auf die Motivation aus, dass man sagt, ok auch dein Beitrag und der Beitrag eines jeden Einzelnen ist, ist wichtig und das würde jetzt auch über das Team hinaus jetzt in der Organisation entsprechend wertegeschätzt und da kann die Führungskraft, aus meiner Sicht dafür sorgen, dass dass Team und damit auch die Leute im Team dementsprechend zu vermarkten. Also das ist vielleicht schon was, wo man, wo man auf die Motivation der Leute Einfluss nehmen kann, aber im Endeffekt müssen sie das von selber wollen und mitbringen, das zu tun, was sie tun sollen. #13:00

I: Mhm. Ahm. Welche Auswirkung hat Kommunikation auf ein Projekt? #13:03

B: Also es gibt ja diese kritischen Erfolgsfaktoren eines Projektes und ich glaube das ist Kommunikation ganz vorne dabei, wenn nicht überhaupt ganz vorne. Also das haben wir in unseren in unseren Projektmanagement Seminaren schon gelernt, also das hat definitiv einen einen einen riesen, riesen, riesen, Hebel. Ah. Also so gesehen eine sehr, eine sehr wichtige Funktion, wichtige Rolle. #13:32

I: Mhm. Ahm. Wie schaut ihrer Meinung nach ein erfolgreiches Konfliktmanagement im Softwareentwicklungsteam aus? #13:42

B: Ich glaube, dass das in einem in einem Softwareentwicklungsteam nicht nicht viel anders ausschaut, wie wie wie irgendwo anders. Ahm. #13:54

I: Und wie schaut es wo anders, also in einem Team aus? #13:56

B: Ja. Naja erfolgreiches Konfliktmanagement. Also was, was nicht sein soll ist, also nicht nicht wegschauen, hoffen, dass sich Dinge von von alleine lösen oder, weil das das wirds im im im Regelfall nicht nicht machen. Das heißt rechtzeitig auch, auch eingreifen. Ah. Ja. Jetzt als, als Führungskraft halt versuchen sich ein, ein ein objektives Bild der Lage zu verschaffen. Oder. Ich würde versuchen das irgendwie, irgendwie neu..., neutral zu sehen und halt einen, ich sage einmal eine einen. Oder. Wie man, wie man. Wie man aus dem Konflikt herauskommt. Das wird viel mit mit Kommunikation zu tun haben. Das heißt auch mit den betroffenen Mitarbeiter mit den betroffenen Kollegen halt halt sprechen. Ob das jetzt in Einzelgesprächen ist oder in in in der Gruppe, aber. Ahm. Ich ich denke wichtig ist halt nicht nicht nicht wegschauen, sondern den den Konflikt aktiv aktiv angehen. #15:11

I: Mhm. Ok. #15:13

B: Und das ist im Zweifel dann halt auch die Führungskraft, die diese Verantwortung hat, das das zu tun. Oder. Ich meine im im ideal Szenario können sich das Leute dann auch, dann auch untereinander ausmachen, oder, die jetzt von dem, von dem betroffen sind. Aber wenn das nicht so ist und die Führungskraft erkennt, dass es da ein Thema gibt, dann ist es aus meiner Sicht schon, schon gut beraten da, da aktiv zu werden. #15:40

I: Ahm. Welche Erfolgsfaktoren würden Sie für eine gute Team, gute Teamzusammenarbeit sehen? #15:48

B: Also ich ich. Für eine gute Teamzusammenarbeit ist, sage ich einmal, dass dass das Teamergebnis oder dass dass gemeinsame Ergebnis über über Einzelerfolge zu stellen. Also man, man redet ja nur klassisch von von von Teamplayern und und und und, ah, dass das wichtig ist, ah, und unterm Strich zählt, dass das, dass das Team oder das Projekt und Projekt ist ja auch ein, in der Regel dann ein temporäres Team, oder, das halt zusammen arbeitet, an an an einem Thema oder an einer Sache. Ahm. Dass denen ihr, ihr Hauptziel sein muss, oder, dass das sie jetzt als als Team gut, gut funktionieren. Und ganz konkret heißt das halt dann, dass das eine oder andere Mal halt als als halt eigen Interessen auch hinten anstellen, also es bringt jetzt nicht wenn da lauter, lauter Einzelkämpfer am Werk sein. Jeder will sich selber, weiß ich nicht, profilieren oder ins ins Rampenlicht stellen. Ah. Das ist jetzt wahrscheinlich in einer Teamarbeit oft oft kontraproduktiv. Oder. Wenn man dann solche solche Leute auch mit drinnen hat. Ja. Sonst ist es. Wie soll ich sagen. Teamzusammenarbeit. Was glaube ich auch wichtig ist, dass es halbwegs klar ist, wie die Rollen oder Aufgabenverteilung ist im Team. Oder. Dass dass jeder weiß was sein, was sein Beitrag auch ist. Dass das geklärt ist. Also dass jetzt nicht unklar ist. Oder wer jetzt für was, für was zuständig ist. Ahm. Ja und auch das, wie soll ich sagen das gegenseitige Unterstützen, Helfen. Also auch einfach im im im Sinne eines eines Projekterfolges halt schauen, was man, was man machen beitragen kann, dass das funktioniert. #17:53

I: Ok. Ahm. Aus welchen Persönlichkeitstypen besteht ein optimales Team? Also wie sollte ein Team zusammengesetzt sein, dass es gut funktioniert? #18:03

B: Ja ich ich würde jetzt einmal davon ausgehen, dass wir jetzt, wenn ich jetzt an unsere Projekt, an unsere Projektrollen denke. Oder. Dass wir jetzt über die Projektrollen auch quasi diese diese unterschiedlichen, vielleicht auch Persönlichkeiten auch adressieren oder diese unterschiedlichen Rollen, Rollen die wir da brauchen. Oder. Dass es immer wieder irgendwo wenn brauchen der der ein bisschen auch sag ich einmal organisiert, organisatorisches Talent hat. Ahm. Man wird Leute brauchen, die natürlich fachlich, fachlich gut sind. Ah. Eine gewisse Kommunikationsfähigkeit würde ich jetzt, würde ich jetzt mal bei jedem voraussetzen, dass man sagt die müssen alle auch im Punkto Kommunikation gut sein. Ahm. Jetzt von den, von den Typen her, was würde man denn grundsätzlich unterscheiden? Oder? Ich meine wann da jetzt steht Persönlichkeitstypen. Was ist denn da klassisch? Was man sagt. Welche, welche Typen? #19:16

I: Naja. Klassisch glaube ich kann man so nicht sagen. Also ich habe in der Arbeit schon erörtert, dass den einen geben sollte, der was innovativ ist, der andere der ist kreativ, der andere ist detailverliebt, aber auch von den Interviews, wo ich halt bis jetzt geführt habe, war es eigentlich meistens, dass es schon ein paar, sage ich mal, Typen vielleicht raus gekommen sind. Aber dass es eher viele auch gesagt haben es geht jetzt nicht so sehr darum, was für Eigenschaften dass die Leute haben, sondern auch viel, wie sie zusammen, wie es zusammenspielt einfach. Und dass jedes Team wahrscheinlich zusammengespielt ist und andere persönlichkeitsstypen drinnen hat. #19:56

(Unterbrechung)

B: Ja. Ja wahrscheinlich ist es schwierig, wenn sehr sehr viel ähnliche Typen in in in einem Team sind ist halt die Gefahr groß, dass gewisse Arbeiten oder gewissen Tasks halt dann auch liegen bleiben. Oder. Die die halt vielleicht der eine oder andere nicht gern gemacht. #21:02

I: Ok. Ahm. Welche Teamentwicklungsphasen sehen Sie als kritisch. Da nochmal vielleicht zu den Teamentwicklungsphasen. Ahm. Ich habe es eigentlich auch wieder so erörtert, das eben, ich weiß nicht ob ihr das kennt, Forming, Storming, Norming, Performing. Quasi zuerst ein Team einmal zusammen finden, dann müssen sie sich mal, muss es einmal Krachen quasi, dass sie sich ihre Rollen gescheit verteilen und bis sie zum Performing kommen. Und eben welche Phasen sehen Sie als kritisch und wie können diese als Führungs... Wie können Sie diese als Führungskraft in eine positive Richtung lenken? Oder sollte man da was beachten als Führungskraft oder hat man da eh keinen Einfluss nicht? #21:52

B: Na. Ich ich glaube der erste Hebel ist einmal, die die die Team-Zusammensetzung und da hat man im Normalfall, als als als Teamleiter, als Führungskraft sehr wohl Einfluss. Sei es jetzt in einem disziplinierten Team oder welche neuen Mitarbeiter nehmen ich auf. Also diese, diese Auswahl vorzunehmen. Das kann aber auch im Projektteam sein, dass dass irgendwer sagen muss, wie setzte ich jetzt mein, mein Projektteam zusammen. Also da hat man sehr wohl, sehr wohl Einfluss und ich glaube das ist auch recht, recht essentiell. Sich sich das zu überlegen. Das heißt was, was fehlt jetzt in meinem Team noch, wie würde das jetzt optimal ergänzt sein. Wann das Team jetzt einmal steht und und, ich sage jetzt einmal die Mannschaft klar ist. Ahm. Dann dann glaube ich ist es auch wichtig zu klären, diese diese Rollenverteilung im Team, im Sinne von wer hat welche Aufgabe und was wird von wem im Team erwartet. Also in in einem Projekt sind das dann oft oft unterschiedliche Rollen, wann jetzt ein Entwicklungsteam, also diszipliniertes Team hernehme, dann haben die in der Regel ähnliche oder gleiche Aufgaben. Ahm. Da ist das wahrscheinlich klarer dass man sagt, was ist deine Rolle und was ist, was ist, was ist deine Aufgabe. Ah. Ich denke aber auch das Thema, weil wir zuerst geredet haben von von Spielregel oder oder Kultur. Ah. Das man sagt, ok, wir haben im Team ein gemeinsames Verständnis für das wie wir tun wollen und wie wir zusammenarbeiten wollen. Es gibt ein paar so, weiß ich nicht, ah, Grundregeln nach denen wir uns oder an denen wir uns orientieren. Ich glaube dass das für die Startphase ganz ganz hilfreich ist. Da da da ein bisschen eine Richtung oder oder Input vorzugeben. Ja. Und dann sind wir eh im. Was kommt dann Storming. Darf ich die Frage noch einmal, ein bisschen. #24:14

I: Welche Teamentwicklungsphasen sehen Sie als kritisch? Also eben auch... #24:17

B: Ja was glaube ich in dem, in dem ganzen Entwicklungsprozess klar sein muss. Dass es irgendwann einmal einen Punkt geben wird, wo es jetzt nicht so, nicht so rosig aussieht. Das ist dann klassisch diese, dieser Einbruch der dann irgendwann folgt. Oder. Wo ein bisschen so desillusioniert. Oder. Jeder glaubt, ja passt das wird super funktionieren, irgendwann kommt man drauf, ja es ist doch nicht alles so so straight und easy cheesy. Ah. Das man halt klar macht oder, dass das jetzt in dem Prozess normal ist dass das passiert. Oder. Dass das jetzt nicht, dass da jetzt irgendwer was Besonderes falsch gemacht hat oder oder sonst was. Das ein wenig, ein wenig rali... relativiert und da die Mannschaft auch wieder, wieder wieder aufbaut, weil es wird wieder, es wird wieder besser werden. Ja. #25:08

I: Mhm. Ok. #25:13

B: Dann glaube ich ist es im im, also wann das jetzt wirklich ein ein ein performantes Team ist, glaube ich dann ist das als Führungskraft auch wichtig, dass man auch, dass man loslässt. Also im Sinne von die Leute wissen was zu tun ist oder. Die sind jetzt eingespielt und die die sind gut. Oder. Und ich brauche dann nicht in irgendein Mikromanagement verfallen und jeden Task den den Leuten aufgeben, kontrollieren ob sie ihre Tasks machen. Sondern ich ich muss, muss mich darauf verlassen können und sollte darauf vertrauen, dass die Leute das auch gut machen und ich glaube das braucht, brauchen sie dann in der Phase auch. Dass man sie, sie werken lässt und dass nicht wer, also mehr mehr als notwendig sich da da einmischt oder wie wie das funktioniert. #26:00

I: Mhm. Ahm. Wie würden Sie eine gute Teamkultur beschreiben? #26:05

B: Ja also. Bei uns herinnen und das sehe ich dann auch auf auf auf Teamebene. Was was was was uns recht wichtig ist, ist schon irgendwo eine eine eine leistungsorientierte Kultur. Also es muss schon das Bestreben eines jeden Mitarbeiters sein, ich sage einmal gute Leistung ab zu liefern. Ah. Also wir sind jetzt keine, keine Ahnung, keine Wohlfühlverein oder sonst was. Ah. Sondern dass muss schon die die oberste Prämisse sein, dass dass Leistung zählt, dass dass dass Leistung erwünscht ist und dass das Ziel ist, dass gute Leistung erbracht wird. Das ist so für mich die, ah, die die Baseline und das ist so die die Grundausrichtung vom Team. Oder. Und und. Ich meine wir haben auf auf ich sage einmal auf Unternehmen ebene, das auch mitunter auch als Leitsatz

oder dass man, dass man Leistungsorientiert sein soll. Das würde ich genauso in das, in das Team wieder aufnehmen. Und und Teamkultur ist. Ahm. Ich denke das Thema, Thema Wertschätzung und Respekt ist wichtig. Oder. Ich meine es ist, es ist, es ist jeder anders. Ah. Es gibt jetzt kein, kein Schema F oder keine Norm, das jeder erfüllen muss. Es ist jeder gut und ok so so so wie er ist. Oder. Mit seinen Stärken und Schwächen. Dass das das zu respektieren. Ah. Zu akzeptieren. Ah. Teamkultur ist für mich auch ein Stückweit, ich sage einmal eine offene, ehrliche, transparente Kommunikation. Das heißt das sollten die, die Mitarbeiter im Team wissen, warum gewisse Sachen so sind wie sie sind. Es sollten idealerweise alle auf auf auf identen Informationsstand sein. Oder. Nicht dass der eine glaubt, ich bin da jetzt Informationsfluss abgeschnitten und hat da jetzt irgendwer etwas gegen mich und und diese Dinge. Ein ein Stück weit Kultur ist aber schon auch dass man sagt. Ah. Es ist nicht jeder gleich und es kann nicht alles immer immer immer ganz ganz 100 Prozentig fair fair fair ablaufen. Oder. Das ist einfach nicht nicht nicht realistisch und eine gewisse Teamkultur ist für mich schon auch, dass einen das bewusst ist und dass man das nicht überstrapaziert und sagt, he warum ist das jetzt bei dem so und bei dem so und bei dem so. Sondern dass ist jetzt. Ja. Das gehört auch mitunter dazu. Ja und das sind aus meiner Sicht die, die die wesentlichen, die wesentlichen Elemente. Ja. #28:46

I: Ok. Ahm. Arbeitets ihr eigentlich in interkulturellen Teams zusammen? Oder nur in österreichischen Teams? #28:56

B: Nein, es gibt schon. Also wir haben internationale Projekte. Ah. Und es gibt bei uns auch. Also ein ein sehr prominentes Beispiel bei uns ist. Wir haben ein, ein Warenwirtschaftssystem das ist in Österreich und auch in die, in die Länder, wo wo wir auch tätig sind. Also in Slowenien, Ungarn, Kroatien auch in Verwendung. Und da gibt es ein Entwicklungsteam, das ist sogar über die Länder verteilt. Also da gibt es Kollegen, die sitzen in Slowenien, da gibt es Kollegen die sitzen in Ungarn, es gibt Kollegen die sitzen da in Österreich in Salzburg Vorort und die Arbeiten eigentlich Länder übergreifend an ein und demselben Produkt. Also das ist eine Produktentwicklung wo regelmäßig es Releases gibt. Ah. Die treffen sich auch, ich glaube einmal im Quartal an irgendeinen Standort physisch. Und sonst arbeiten sie halt, wir nenne das virtuelles Team, halt virtuell zusammen. Ahm. Das ist jetzt ein konkretes Beispiel, wo das defakto permanent passiert und sonst ist das sehr stark in in einzelnen Projekten, dass halt in der Projektlaufzeit oder im Kontext des Projektes internationale Zusammenarbeit wird. Also ein Beispiel ist wir haben, ah, letztes Jahr einen Lebensmittel-Online-Shop in Ungarn gelaunchte. Ah. Das war ein internationales Projekt eben mit Kollegen aus Ungarn und vorwiegend auch mit mit Kollegen da aus Salzburg. Also es ist bei uns sehr wohl ein Thema. Also wir sind als ICS für die, für die ganzen Einheiten im Konzern zuständig und. Ja. Ist ein Thema. #30:25

I: Ok. Ahm. In welcher Hinsicht können sich kulturelle Differenzen positiv auf das Team auswirken? Und da meine ich eben vor allem international unterschiedlich kulturelle Differenzen. Also Länder Kulturen oder so. #30:42

B: Positiv auswirken. Puh. Das ist, das ist eine schwierige Frage. #31:03

I: Ich stelle mal die nächste. Ahm. Was muss eine Führungskraft im Betracht auf kulturelle Differenzen beachten? Gibt es da irgendwie Schwierigkeiten, Themen wo man vielleicht mehr Augenmerk darauf legen muss, als wie wenn es jetzt da ist. Österreich? #31:20

B: Ja. Ich ich ich glaube was schon erkennbar ist, ist das halt gewiss gewisse Länder oder oder jetzt auch gewisse, ich sage einmal Leute aus gewissen Ländern halt mitunter an an andere, klingt jetzt ein wenig komisch, andere Eigenschaften, au aufweisen, als das vielleicht jetzt, wir jetzt unter österreichischen Kollegen, Kollegen so kennen. Oder. Und ich glaube die natürlich Reaktion von von von einem von uns ist. Sachen die anders sind, sind einmal primär komisch oder selbst am und und lehnen wir wahrscheinlich in in einer ersten Reaktion eher einmal ab und und und und sind einmal sehr sehr sehr sehr skeptisch. Und ich glaube was man schon lernt ist wann man jetzt übergreifend, Länder übergreifend, interkulturell tätig ist, oder, dass es jetzt nicht das eine Richtig und das eine Falsch gibt, sondern dass halt das immer sehr, wie soll ich sagen, ah, individuell zu betrachten ist und dass man dazu schon mehr mehr angehalten ist sich auch in die Lage des Gegenübers, meiner Meinung nach, mit rein zu versetzen und zu sagen, ja das ist aber aus dem seiner Sicht ist ist das einfach normal. Oder. Auch wenn das für uns jetzt, oder, jetzt irgendwie komisch aussieht oder Ding. Aber für den ist das, was wir als normal erachten vielleicht für den komisch, oder. Und das glaube ich ist schon ein Vorteil, dass dass das einen auch oft zu zu auch zu Perspektivenwechsel zwingt oder oder oder es hilf einem, wenn man wenn man das macht. Und so bisschen ein Augen Öffner im Sinne von. Ja. Wir sehen halt auch oft nur, oder wir haben halt auch nur unser unser Spektrum oder, das ist halt unser Umfeld, aber es gibt über das

hinaus nochmal viel viel mehr und für das ist das glaube ich schon ein ganz ein, ganz eine gute Stütze. Was es jetzt im Projektablauf schon kompliziert macht und schwierig macht ist halt, das alles irgendwie unter einen Hut zu bringen oder. Weil. Wann halt einmal die gewisse gewisse Dinge unterschiedlich gesehen werden oder oder oder unterschiedliche Herangehensweisen gibt, oder. Irgendwer muss sagen, so tun wir. Und das ist halt dann oft das, das schwierige dann in in solchen Konstellationen. Oder. #33:40

I: Ok. Ahm. Welche Vorteile sehen Sie in selbstgesteuerten Teams? Oder Nachteile auch. Also Vorteile und Nachteile. #33:54

B: Puh. Also ganz grundsätzlich glaube ich dass, wurst ob A oder B oder ob selbstgesteuert oder Ding. Es es müssen die die die die richtigen Leute in dem richtigen Modell arbeiten. Oder. Es wird Leute geben, die in einem, in einem selbstgesteuerten Umfeld verloren sind, weil die brauchen irgendwen der ihnen sagt was zu tun ist und und die die fühlen sich sonst einfach nicht nicht wohl. Ah. Und umgekehrt, wann jetzt Leute gerne recht selbstständig und und selbstbestimmt arbeiten oder, die die würden wahrscheinlich jetzt in einem recht stringent geführten Team schlecht zur Entfaltung kommen. Oder. Ich glaube das ist schon was sehr, sehr individuelles. Wir können das jetzt bei uns im Haus super, super sehen, weil wir vor zwei Jahren, ah, eine eine Restrukturierung vorgenommen haben und jetzt für einen Teil der Organisation und das sind jetzt um die, um die 70 Mitarbeiter, jetzt eine neue Organisationsform, ah, wie soll man sagen, ein ein ein, ja wir haben es genannt, es ein ein ein, irgendwo so eine agilere, ah, Organisationsform gewählt haben, wo wir eben genau solche Teams. Das heißt weg von klassischen Teams mit einem Teamleiter, der fachlich und disziplinar führt. Ah. Im Idealfall so wenig Führung und und und, jetzt sage ich einmal Management als als nötig für für für die Teams und für die Mitarbeiter. Ahm. Die Mitarbeiter haben sich aktiv für dieses, ah, für dieses Organisationsmodell beworben. Also es sind eigentlich nur nur Leute dann in diese neue Abteilung, in diese neue Organisationsform gekommen, die das auch wollen haben. Die haben vorher ungefähr gewusst was die Rahmenbedingungen sind. Ah. Man hat aber trotzdem gesehen, dass in den ersten eineinhalb Jahren es den einen oder anderen gegeben hat, der gesagt hat, nein es ist, es ist nichts für mich und der hat des, diese Organisationsform dann wieder aufgegeben und ist wieder zurück quasi in in die klassische hierarchische Organisation. Ah. Was jetzt auch für keinen ein Problem war. Oder. Also das war von vorneherein klar, dass nicht für für jeden Mitarbeiter das das passende Modell ist. Ah. Für die überwiegende Mehrheit, die sich aber dafür entschieden hat, hat sich heraus gestellt, dass dass für die das das richtige und das bessere Modell ist. Oder. Also die fühlen sich in dem, in dem Umfeld, ah, wo sie mehr Freiraum haben. Ah. In dem wie sie Sachen lösen, wie sie Sachen umsetzen. Ah. Die fühlen sich da viel viel viel viel wohler, als jetzt in einer, in einem recht engen, sage ich einmal, hierarchischen Korsett. #36:55

I: Mhm. Kennt man da auch einen Unterschied jetzt. Ahm. Produktivitäts- oder kreativitätsmäßig. Von der selbstorganisierten Teams im Gegensatz zu... Oder kann man das gar nicht vergleichen, weil das... #37:09

B: Also wir wir tun uns ganz generell schwer mit mit KPIs die jetzt irgendetwas raus sagen im Punkto Produktivität jetzt von von uns, als IT-Organisation gesamt, beziehungsweise auch auf auf auf Teamebenen. Oder. Das ist immer recht schwer zum zum zum Messen oder zum Beurteilen. #37:30

I: Das Problem der IT. #37:31

B: Ja es ist, weiß ich nicht, aber bei uns bei uns ist es so. Also wir haben, wir haben, ich glaube wir. Es gibt viele Leute die sich viel über das Gedanken machen, aber so so so knackige KPIs im Sinne von, ja, da sehen wir jetzt wie wir uns als, als Organisation entwickeln und wie wie wir besser oder schlechter werden, sowas sowas haben wir, also ganz wenig. Wenn überhaupt. Oder Also das ist recht recht überschaubar. Wir haben halt viele so, so klassische Kennzahlen im Sinne von, ja, wie viel Projektarbeit können wir leisten, was wie viele Eskalationen haben wir und diese Dinge, was was auch eine gewisse Aussagekraft haben, aber so einen einen Wunderwuzzi KPI. #38:11

I: Ja und gefühlsmäßig, ahm, hat das was gebracht bewirkt, dass man das umst... weil man wird es ja nicht ohne Grund umstrukturiert haben? Von der klassischen Hierarchie. #38:22

B: Ich ich ich glaube ist schon, es ist schon wichtig wie man das ganze macht. Oder. Ich glaube da, ich sage ein ein eine wesentliche Komponente ist schon, dass dass man auch im im Topmanagement das wirklich sehr sehr konsequent unterstützt und auch die notwendigen Rahmenbedingungen schafft. Ah. Damit das funktioniert und da meine ich speziell auch, dass man wirklich auch im Topmanagement da versucht da, da etwas, etwas loszulassen an der Ecke. Oder. Weil es es bringt mir jetzt nichts wenn wir, auf auf Team- oder auf Abteilungsebene da jetzt, sage ich mal in der, in der Führungsstruktur jetzt etwas flexibler oder loser werden und

mehr in Richtung Selbstverantwortung gehen, aber im Topmanagement trotzdem, dieses dieses Mikromanagement beibehalten wird. Oder. Das ist irgendwie, ja, das das passt jetzt nicht gut zusammen. Oder. Und ich ich denke da da sind wir noch auf dem Weg, dass wir da auch bis in bis in diese Ebenen, sage ich mal, wirklich wirklich konsequent umsetzt und dann sagen, ihr habt jetzt den Auftrag oder ihr habt jetzt die Budgetmittel und und tut. Oder. Ohne jetzt immer ständig nach zu kontrollieren was passiert denn da jetzt wirklich. Oder. Und muss das sein. Und ist das schon gescheit. Und. Ah. Ich glaube, dass wir das auf Teamebene ganz gut, ganz gut umsetzen. Oder. Und da jetzt auch. Ich meine das ist von Team zu Team unterschiedlich. Oder. Aber da jetzt auch die, die Mitarbeiter zum Teil, schon sage ich einmal, engagierter ist jetzt vielleicht falsch, aber jetzt tun mehr mehr proaktiv sind, mehr mehr mitdenken und auch, zumindest das Gefühl haben, selber gewisse Sachen, ah, entscheiden und und und und tun zu können. Oder. Ohne dass jetzt da großartig, großartig wen Fragen. Ich meine, wenn es jetzt um Budgetmittel geht, um das Funding, da ist natürlich immer irgendwer mit ein zu beziehen. Aber wenn man jetzt sagt, ich habe jetzt für mein Produkt oder für meinen Service XY jetzt dieses Kontingent, um um Verbesserungen durchzuführen. Dann war es zum Beispiel letztes Jahr so, dass die Leute sehr sehr selbstständig entschieden haben, was sie jetzt, was sie jetzt machen. Also was sie jetzt als erster angehen, was für sie Priorität hat. Ah. Bis zu einem gewissen Grad halt immer. Ja. Ah. Ich denke aber das ist das was, also das ist mein Eindruck, von dem Eindruck das das Topmanagement bei uns hat. Also ich habe jetzt nicht das Gefühl oder nicht den Eindruck. Ah. Dass erkennbar ist, dass jetzt in dieser neuen Organisationform jetzt die die die Produktivität höher wäre. Oder. Das glaube ich nicht, dass der der Eindruck entsteht. Also es ist schon nach wie vor einiges an Skepsis, an vorbehalten da. Sozusagen, ja, ist das schon, ist das schon der richtige Weg und ist das schon gescheit, wenn man wenn man, wenn man das so machen. Wie gesagt wenn man jetzt die Leute interviewt, die Mitarbeiter, die jetzt dann da in dem, in dem neuen Modell arbeiten, die sind eigentlich durchweg, durchwegs froh und und und positiv, dass sich da jetzt was verändert hat. Also für die wird das sehr sehr positiv gesehen so geteilt. Jetzt weiß ich nicht mehr was die Frage war, oder. #41:36

I: Ah. Das. Das passt schon. Das war eh die Beantwortung der Frage. Dass das passt. Ahm. Dann gehen wir nochmal zu virtuelle Teams, nachdem das eh auch gut passt. Ahm. Wie wichtig sind für Sie face-to-face Meetings? Gerade eben wenn man virtuell zusammen arbeitet. #41:53

B: Also, wir wir haben sogar noch eine eine ander Konstellation jetzt innerhalb von Österreich. Also wir vor knapp zwei Jahre einen, einen zusätzlich Standort, ah, eröffnet in Kärnten, wo mittlerweile glaube ich auch fast 30 Mitarbeiter auch tätig sind. Die im Normalfall jetzt in ein Team eingebettet sind, das das da in Salzburg sind. Also die sind quasi Teil eines Teams, aber sitzen alleine in Kärnten. Die ganze Woche oder die halbe Woche und sind ein zwei Tage heroben, oder nur alle zwei Wochen mal heroben. Ah. Das heißt das sind auch verteilte Teams wenn man so will. Jetzt nicht Länderübergreifend, aber halt. Ahm. In Österreich. Ahm. Das was man von dort immer hört ist, ganz ganz wichtig sich regelmäßig face-to-face zusehen. Also auf das möchte, möchte eigentlich keiner verzichten, auch wenn es, ich meine es ist jetzt nicht weit zum fahren, aber es ist trotzdem nicht lustig immer hin und her pendeln. Aber. Ahm. Also das wird von denen als ganz, ganz essentiell gesehen, dass man jetzt auch da den genau Anschluss nicht ganz verliert. Ah. Ich ich weiß nicht ob es, ob es eine eine sachliche Begründung gibt, aber es ist zu mindestens. Ah. Wie soll ich sagen, eine aus sozialer Sicht und aus emotionaler Sicht ist das einfach wichtig, oder zu sagen ich bin Teil des Teams, ich kann auch mit mit den Kollegen mal, weiß ich nicht, auf einen Kaffee gehen oder Mittagessen gehen und und und bin da Vorort. Das ist glaube ich für die, für die Leute die jetzt am Außenstandort sitzen, fast fast noch wichtiger, wie für die, für die restlichen Teammitglieder die die da sind, aber die die wollen das auch unbedingt. Also die sagen, das das wäre sonst irgendwie, irgendwie halb. #43:36

I: Wo glaubst du, dass die verpflichtend sind, so face-to-face Meetings? Bei welche Meetings muss man eigentlich gegenüber sitzen? Und wo kann man gut remote auch mit Dings machen? Welcher Bereich? #43:55

B: Also ich ich ich ich glaube nicht, dass das verpflichtend ist. Also ich glaube, dass das anders auch ginge. Aber ich glaube, dass das es halt einfach hilft und, weil ich zuerst gesagt habe dieses dieses internationale Entwicklerteam, ah, im Bereich Warenwirtschaft. Also in dem war ich früher auch mal tätig. Wir haben uns auch einmal im Quartal, ah, auch getroffen. Dass das das das war jetzt ganz nett in in der großen Runde, aber im Nachhinein betrachtet muss ich sagen, wann das nicht stattgefunden hätte, hätte es es es, es hätte auch irgendwie funktioniert. Oder. Es war halt. Es hat gewisse Sachen unterstützt. Es hat jetzt die die Hemmschwelle reduziert, dass ich jetzt mal auf Leute dann auch, weiß ich nicht, irgendwie irgendwie zu gehe oder dass dass dass ich irgendwen frage, weil ich dann einfach auch einen anderen Bezug zu die Leute habe.

Ich kenne den persönlich. Oder. Ich. Die Hemmschwelle, dass ich den dann mal irgendetwas frage, oder mit irgendetwas konfrontiere, ist einmal einfach geringer, aber es es hätte anders auch funktioniert. Und ich sehe das jetzt auch so. Und. Also ich bin nach wie vor der Meinung, dass es, auch auch ohne gehen würde, aber es erleichtert halt das eine oder andere. Aber als als als Muss sehe ich das nicht. #45:01

I: Ok. Ahm. Welche Chancen sehen Sie in virtuellen Teams? #45:07

B: Ja eine Chance haben wir eh ergriffen. Im Sinne von, wir wir sind jetzt etwas standortunabhängiger, also das ist vielleicht die Motivation, wieso wir überhaupt in solche, in solche Konstellationen auch geht. Dass man einfach, auch neue Märkte für uns nutzen können. Wann es aber jetzt um inhaltliche Ding geht, ahm. Ja ich glaube jetzt, wenn es in Richtung international oder interkulturell geht, sind wir wieder da, wo ich zuerst gesagt habe, was hat das mitunter für Vorteile, jetzt damit mit mit anderen Kulturen oder interkulturell zu arbeiten. Also, da da könnte ich mich nur wiederholen. Das, ja. Ahm. Ich glaube das ist jetzt davon abhängig, was jetzt so ein so ein virtuelles Team ist. Oder. Wenn man jetzt Richtung Offshoring geht, dann hat das gewisse Vorteile im Sinne einer Rund um die Uhr Arbeit. Oder. Weil dann kann ich das über die Zeitzonen irgendwie verteilen. Ich meine dass das hat einen gewissen Charme und das das ist für uns nicht relevant, weil wir jetzt eh in unseren, in unseren Raum tätig sein. Ah. Das ist, das ist jetzt für uns kein, kein Argument. Ahm. Ja und ich, also ich sehe jetzt sonst keine, keine riesen Vorteile, sage ich jetzt einmal in einem virtuellen Team. Also ich ich würde, um es anders zu formulieren und wann ich, wann ich die Wahl hätte zwischen einem Team, das als ein kompletter da ist. Vorort sitzt, oder, in einem Team und und versus einem virtuellen Team, das verteilt ist auf weiß ich nicht, zwei drei X Standorte, würde ich das lokale Team bevorzugen. Oder. Weil das in Summe aus meiner Sicht, mehr mehr Vorteile als Nachteile hat, wenn ich das jetzt lokal habe. Aber es ist, es funktioniert anders auch und wie gesagt, wir haben es halt deshalb gemacht, damit wir eben in unterschiedlichen Bereichen unterschiedliche Beweggründe. Oder. Mit dem Standort Kärnten, damit wir dort halt. Auch auch dort Arbeitskräfte finden, die wir vielleicht in Salzburg sonst nicht finden. Und in dem Bereich Warenwirtschaft ist es so, dass das natürlich dieses Produkt in jedem Land im Einsatz ist. Also das nutzt Spar-Ungarn, das nutzt Spar-Slowenien und das einen gewissen Vorteil hat, wenn man auch lokal Entwickler, Softwareentwickler und Ansprechpartner Vorort hat im punkto Kommunikation, kurze Wege, ah, Rückfragen und und und diese Dinge. Und ich glaube aus dem heraus ist ist ist dieses Konstrukt auch entstanden und hat sich jetzt. Ich glaube das haben wir jetzt seit über 15 Jahren in der Form. Auch bis auf weiteres bewährt. #47:55

I: Ok. Letzte Frage. #47:59

B: Ja. Letzte Frage. #48:00

I: Welche Maßnahmen können Sie treffen, damit ein virtuelles Team gleich produktiv ist, wie ein lokales Team? Oder. Geht das oder ist das sowieso gleich? #48:13

B: Ja das. Das erste was da immer kommen wird ist, ja muss man halt im punkto, weiß ich nicht, Kommunikationsmittel und Medien und halt, weiß ich nicht, sind die halt immer live dazu geschaltet. Ah. Ich ich glaube trotzdem nicht, dass das das gleiche ist. Ahm. Ich meine das würd würd wahrscheinlich gewisse Sachen erleichtern und unterstützen. Dass man sagt, man hat halt irgendwo eine, weiß ich nicht, eine Standleitung dort hin und ich brauche mich jetzt nicht darum kümmern, dass ich, wenn ich jetzt mit denen irgendwas ausmachen muss, dass ich bei uns einen Video-Web-Konferenz-Raum reservier, dass sie zur selben Zeit auch irgendeinen Konferenz-Raum haben und dass man da. So dass halt die die die Kommunikation in irgendeiner Art und Weise erleichtert wird. Oder. Da da hat man einen gewissen Hebel, aber es wird, es wird, es wird nie dasselbe sein. Ja sonst. Hast du noch was zum zum Ergänzen, oder siehst du das ganz anders wahrscheinlich. #49:11

(Unterbrechung)

B: Na. Ich ich ich glaube was schon, was schon hilft ist, und das kann man vielleicht auch berücksichtigen, ist das wann man jetzt wirklich das das, dieses virtuelle Team zusammensetzt, das das das trotzdem an an jeden Standort, wo auch immer die sind, dass idealerweise halt dort auch mehr Leute sind oder. Das ist jetzt bei uns jetzt mit Kärnten nicht immer so, sondern da sind halt oft dann wirklich, ist dann ein Mitarbeiter aus einem Team dort unten und der Rest da. Oder. Ich glaube, dass das schon für denjenigen besser wäre und und und, ja, für für für seine Arbeit auch besser wäre. Und zum Beispiel, zumindest am Standort ein zweiter aus dem Team auch noch wäre. Oder. Dass ich das quasi, er ist Vorort jetzt in den wo er nicht heroben, oder wo sie jetzt nicht irgendwelche Meetings über VC haben, dass er zu mindestens auch einen Team internen Ansprechpartner, Kollegen neben neben sich sitzen hat. Dass das würde schon helfen und das ist jetzt in unserem Fall und wenn es jetzt um dieses Warenwirtschaftssystem geht, wo die Entwickler auch über die Länder verteilt

sind, überall gegeben. Also da hat, da gibt es jetzt kein Land wo nur ein Entwickler sitzt, sondern es sind überall mindestens zwei bis X Personen. Das heißt die haben zu mindestens sowas, wie ein ein mini Teamgefüge oder mini Teamgefühl auch auch lokal Vorort. Ah. Und ich glaube das das schon schon hilft und wahrscheinlich auch für viel viel ausreichend ist. Ah. Ich glaube, dass jetzt wer wirklich als als Einzelkämpfer irgendwo sitzt. Der der muss schon, der muss schon gewisse Einstellung und Qualität auch mitbringen, dass das glaube ich funktioniert und dass der in so einer Konstellation gleich produktiv ist, wie, wie wann er. Also da geht es auch, um weiß ich nicht so Selbstdisziplin und solche Sachen. Oder. Das ist. Weil im Endeffekt ist das dann fast, wie wenn er, aus aus aus dem Homeoffice dazu arbeitet. Oder. Da ist dann nicht mehr viel unterschied. Und ich glaube da gehört schon viel Disziplin dazu und Ding, dass das, dass das funktioniert. Ja. #52:38
I: Gut. Danke schön. #52:45

A.9. Experteninterview 9: DI(FH) Stefan Winkler

Funktion: Projekt Manager

Unternehmen: Microtronics Engineering GmbH

Branche: Internet of Things

Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen: 50

Größe der Teams (bei vorherigem Arbeitgeber W&H Dentalwerk Bürmoos GmbH): ca. 9 Personen

Land: Österreich

Datum des Interviews: 20.01.2020

Ort: PALFINGER AG - Bergheim

Transkript Zeitraum: 00:00 - 1:11:48

Einflussfaktoren	Bewertung
Emotionale Kompetenz	8
Motivation	10
Stress	9
Verbale Kommunikation	6
Nonverbale Kommunikation	8
Konfliktmanagement	8
Teammitglieder	9
Teamentwicklungsphasen	6
Teamkultur	8
Selbststeuerung von Teams	9
Interkulturalität von Teams	7

Interviewer (I): Theresa Binder

Befragter (B): Stefan Winkler

I: Also dann darf ich dir zum Einstieg den, den Fragebogen kann man glaube ich nicht dazu sagen, Bewertungsbogen von den Faktoren, hab ich eben mir genau angeschaut eigentlich in der Arbeit und von Eins bis Zehn die Wichtigkeit für dich im Team. Wie wichtig du, dass du die Faktoren siehst. So von eins eben bis nicht wichtig bis zehn sehr wichtig. #00:28

B: Zehn ist ganz wichtig, oder. Mhm. Also Emotionale Kompetenz. Was was, das ist jetzt so. Da kann ich mir nicht ganz so viel darunter vorstellen oder was. #00:53

I: Ah, wie du die eh auch ein bisschen empathisch. Wie empathisch bist du. Wie kannst du darauf reagieren, wenn der andere wie drauf ist. Wie gut bist du auch mit dir selber, dass du weißt. Ich weiß nicht, heute bin schlecht drauf heute sollte ich vielleicht lieber nicht so viel mit den Leuten reden. Oder, ja. Dass ich das halt nicht auch bei die anderen Leute raus lasse und solche Sachen. #01:14

B: Mhm, mhm. Ja ok. Ja verstehe. Ja also ich kenne ein paar negativ Beispiele. Deswegen glaube ich ist das sehr wichtig. Soll ich das unkommentiert lassen oder jetzt da einfach nur mal nur mal bewerten. #01:27

I: Ja genau. #01:28

B: Passt. #01:29

(Ausfüllen Bewertung)

B: Teamentwicklungsphasen ist gemeint, wenn man jetzt quasi von von, wenn man als Team zusammen kommt und sich mal einspielen muss und das irgendwie länger dauert und wer wegfällt und diese Themen oder? #02:06

I: Genau. #02:07

(Ausfüllen Bewertung)

B: So. #02:28

I: Dann, bitte eben eine kurze Begründung. Aber die ganzen Faktoren werden dann eh in den Fragen noch einmal aufgegriffen. Also... #02:34

B: Mhm, passt. Also emotionale Kompetenz sehe ich so, ahm, es gibt bei die, aus meiner Erfahrung in der Softwareentwicklung einfach ein paar, ich sage einmal spezielle Charaktere, die sind teilweise technisch super drauf, sind irgendwelche Detailfuchse und denen fällt es aber nicht so leicht mit anderen zusammen zu arbeiten oder sich auch rein reden zu lassen, weil das ist ihr Ding, das haben sie selbst erfunden und die kennen sich selbst am besten aus. Wann man das aber als Team irgendwie weiterbringen will, dann muss man da auch offen sein, auch für Kritik und Verbesserungsvorschläge und sonst was und wenn man das gar nicht hat, dann wird sich das negativ auswirken. Deshalb finde ich das relativ wichtig. Motivation ist finde ich sowieso, weil ich es halt auch aus vielen negativ Beispielen kenne. Wenn das Arbeitsumfeld nicht passt und dadurch die Motivation nicht passt oder aus irgendwelchen eigenen Problemen die man hat, dann kann man einfach nicht arbeiten. Egal ob alleine oder im Team. Deswegen ist das glaube ich für mich der wichtigste Punkt. Stress ja, einerseits larifari dahin werken kommt nicht viel raus und wenn es zu viel wird kann man auch nicht arbeiten. Deswegen sage ich es muss irgendwie die Balance passen aus dem was man die Aufgaben hat. Dass einen die weiter bringen und fordern und dass es aber nicht zu viel wird. Ah, verbale Kommunikation. Die Projekte die ich betreut habe waren sehr verteilt. Da sitzen die Leute teilweise an verschiedenen Standorten. Und reden mit, ja über irgendeinen Chat mit einander oder über E-Mail. Trotzdem musst du dich abstimmen können oder mit irgendjemand reden. Aber in den Projekten die ich kenne war das Nonverbale wichtiger, weil einfach viel Austausch einfach über Instant-Messaging oder sonst etwas gegangen ist. Und ich glaube halt, dass die Projekte die ich gekannt habe, deswegen, deswegen wichtiger war. Wobei nonverbal meinst du wahrscheinlich auch dieses. #04:51

I: Körpersprache und so ja. Aber das habe ich schon gehabt, das hat nämlich auch einer, ahm, beim letzten Interview auch eher auf Text ebene. Vielleicht muss ich das beim nächsten umformulieren. #05:00

B: Ok. Da meinst du mehr so dieses Thema. #05:05

I: Kommunikation mit Text fällt auch eher da rein. Genau. #05:06

B: Ok. Es ist halt so, wenn man sich nicht gegenüber sitzt fällt halt das komplett weg. Ahm, was es auch irgendwie. Vielleicht muss man dann auch seinen Text oder so so gut formulieren können, dass es der andere trotzdem nicht in den falschen Hals kriegt. Ahm, ich lasse einmal die Gewichtung trotzdem so. Mhh, Konfliktmanagement ja, ahm. Ich habe ahm, bei die Projekte die ich gesehen habe hat das nicht besonders gut funktioniert, dass die Leute die sich die Konflikte selber auflösen. Da hat es immer jemanden gebraucht den den den den Leiter, diese Führungskraft oder sonst wen, der da ein bisschen immer ein Auge darauf gehabt hat. Ahm, gut Konflikte aus dem Weg geräumt werden. Mhh, aber im gesamt Team ja klar, wenn es irgendwo Kracht oder Hapert oder wer nicht miteinander kann, bekommt man nichts weiter, was wieder Stress auslöst. Das führt dann eh alles zum anderen und dann passiert natürlich nichts. Ja Teammitglieder ist, ahm, hätte ich jetzt so verstanden, die dass die allgemeine Zusammensetzung des Teams funktioniert. #06:37

I: Mhm, vor allem habe ich da auch ein bisschen, ahm, ob ein Team aus versch... bestimmte Charakteren braucht, dass es funktioniert oder nicht. #06:44

B: Ja, also ich hab einige Teams gekannt, wo es gar keine Führungsperson gegeben hat. Also keinen wo die Verantwortung halt so ein bisschen übernimmt. Wo alle halt so ein bisschen für sich dahin getan haben und ja was halt im Backlog gestanden ist, hat man so nett ein bisschen abgearbeitet. Aber keinen der irgendwie sagt, ahm, man muss irgendwie das Ganze im Blick haben, oder man muss wo zu einem gewissen Zeitpunkt etwas fertig kriegen. Also es braucht schon verschiedene Charaktere. Vor allem kenne ich es halt da aus

dem Beispiel, dass wer fehlt, der das Ganze quasi in die Hand nimmt. Auch wenn es jetzt keine hierarchische Untergliederung ist. Das ist jetzt nicht der Chef von so. Aber das ist halt im Team einer der ein bisschen die Zügel in der Hand hält. So ein bisschen diese Alpha-Position. Gar nicht im Sinne von wem etwas anschaffen, sondern nur die Verantwortung spüren und übernehmen und nicht so einfach dahin werfen. Ja so einen braucht es. Natürlich braucht es dann auch die anderen die die Arbeit auch machen. Die sich in die Details hineinfuchsen können, die die Probleme lösen können, also ähm. So gesehen ist das schon wichtig, dass da. Dass es überhaupt ein Team gibt, weil sonst wären wir eh alleine und kriegen nichts weiter. Ahm, ja bei die Entwicklungsphasen, mhh. Ich kenne es so, dass sich, dass das bis sich ein Team finden, also diese Scrum Projekte die ich gesehen habe, dass das dauert einfach immer eine Zeit. Da passiert einmal am Anfang relativ viel Koordinationsaufwand und da kommt nicht viel Output raus. Das dauert einmal so, ja, ein paar Wochen, bis zu zwei Monate. Dann ist das einmal so ein bisschen eingespielt. Dann ist aus meiner Erfahrung, wenn das Team sich in der Zusammenstellung nicht besonders verändert, dann ist das einmal ein bisschen ein eingespieltes Werk das läuft. Und ich habe dann aber die Erfahrung gemacht, dass wir haben halt auch mit Softwaredienstleister zusammen gearbeitet, da ist dann wieder wer weggegangen, weil er in ein anderes Projekt gekommen ist. Dann ist ein anderer rein gekommen, der hat nur so ein bisschen mitgemacht. Der andere hat gleich gekündigt. Immer sowas. Und dann wird das ganze immer durcheinander gebracht. Ich glaube theoretisch, wenn man das hinkriegen würde, dass man ein eingespieltes Team aufstellt und das dann auch gut miteinander kann, dann würde das laufen. Wenn es da immer wieder so Einflussfaktoren, dann bringt es das immer wieder durcheinander und dann leidet auch das Ergebnis darunter. Ahm, ja Teamkultur dann versteh eigentlich ich jetzt darunter, dieses dieses generelle Zusammenarbeiten im Team auf mehr Augenhöhe und mit gleichen Werten, ja. Ahm, da sehe ich es halt so, wenn da wenn da gewisse Leute drinnen sind, die keine Teamplayer sind, die irgendwo darüber radieren oder dagegen arbeiten, dann zerstört das das Ganze und löst dann auch wieder Frust aus. Deswegen glaube ich ist es relativ wichtig. Ahm, Selbststeuerung finde ich ist ein ganz wichtiger Punkt, weil ich es auch persönlich wichtig finde und glaube dass dieses von oben herab managen, nicht das ist wo Leute modern arbeiten wollen, heutzutage. Und wo auch viel so Leute einfach sagen, sie sie sie mögen das nicht. Mein Chef schafft mir etwas an und ich werke das und die Leute wollen sich halt da selber einbringen in das, wie sie ihre Arbeit regeln und wann sie was machen und nicht das irgendwie so stupide wie der Lehrling von Meister, so wie vor 40 Jahre irgendwie gesagt kriegen. Deswegen halte ich das einfach für einen wichtigen Punkt, der die Motivation sich auswirkt. Weil ich heute einfach genug Leute kenne die sagen, Nein sie freut das nicht mehr irgendwie stupide dahinarbeiten, nichts entscheiden dürfen, wenn man fünf Minuten früher nach Hause gehen will dann muss man den Chef fragen. So diese Arbeitsweise ist nicht sehr Zeitgemäß finde ich. Und Interkulturalität. Da bin ich ein bisschen Plank, weil die Teams die ich gehabt habe, oder da wo ich dabei war, da waren alle aus demselben Kulturkreis. Das war alles sehr österreichisch. Ahm, wobei man mit. Bei W&H mit den italienischen Kollegen zusammen gearbeitet haben, wo man auch schon unterschiede merkt. Das ist jetzt eigentlich nicht so, nicht so aus der Welt. Das hat eigentlich nicht funktioniert. Die haben, also das war eigentlich auch ein Distanz-Problem. Die waren dort und haben ihr eigenes Zeug gemacht und haben gesagt ihr macht da oben euer Zeug. Aber ich war jetzt in keinem Projekt dabei wo man wirklich sagen kann, da sind jetzt von verschiedenen Kulturen Personen dabei. Also wer von ganz woanders, aus Amerika oder so, dass. Ahm. #11:50

I: Ja gut, aber da ist schon oft auch schon spannend, glaube ich, wenn man alleine schon in Europa schaut eben. Andere, es ist nicht so arg unterschiedlich, aber es kann trotzdem eben die Südländer haben vielleicht eine andere Zeiteinstellung, sind generell nicht so akkurat und... #12:10

B: Ja, also ich bin mir sicher, dass das Einflussfaktoren hat. Ich habe es halt aus eigener Erfahrung kann ich es halt nicht so besonders gut beurteilen. Genau. #12:24

I: Dankeschön nochmal. Dann starten wir mal mit Frage eins. Wie beeinflusst die emotionale Kompetenz eines Softwareentwicklers das Team? #12:37

B: Mhhh, also ich glaube man muss in jedem Team, egal ob es jetzt Softwareentwickler oder irgendein anderes Team ist, muss man als Team arbeiten und gemeinsam seine Aufgaben lösen. Ahm, wenn man jetzt nicht in der Lage ist empathisch irgendwie feststellen, wie wie wie rede ich mit den anderen Teammitgliedern oder wann wer mit mir spricht, wie meint der das jetzt. Fasse ich alles irgendwie als Kritik an mir selber auf, die ich dann vielleicht nicht konstruktiv interpretieren kann oder vielleicht nur als negativ. Oder genauso, wann ich irgendwo ähm Feedback gebe oder irgendetwas ins Team einbringe und ich bin da ungeschickt bei solchen Sachen. Dann führt das halt zu irgendeinen Reibungsverlust und zu einem Kommunikationsproblem. Und ja

das, das kann sich nicht positiv auswirken, wenn das nicht gescheit funktioniert. Ahm, ich finde auch so mhh, vielleicht fällt das nicht unbedingt unter emotional, aber ich kenne halt Beispiele von Technikern, die sind teilweise Detailverliebt und reden gerne über ihre Sachen und da kenne ich auch welche denen kann man nicht sagen, dass sie von dieser Detailebene raussteigen sollten. Das bringt zum Beispiel in solche Teammeetings, wo man sich abstimmt, also ja Unproduktivität rein. Wenn einer immer nur um seine Details dahinfuchst und sagt man und du bitte was ist denn jetzt die Zusammenfassung. Also ich kenne da einen speziellen Fall, das hat einfach überhaupt nicht, immer die allerletzten Details erzählt von Sachen, wo sich eh alle denken, ja betrifft mich jetzt nicht. Und der hat das nicht wahrgenommen, dass da alle rundherum eh schon nicht mehr zugehört haben. Ahm, ja das führt halt einfach dazu, dass es dann irgendwie Meetings gibt, da erzählt er eine halbe Stunde und alle schauen beim Fenster raus. Solche Sachen. Je besser man das kann glaube ich, desto desto gemeinsamer kann man in einem Team arbeiten und desto mehr schaut dann auch raus. #15:03
I: Mhm, ah. Wie können Sie die Motivation und den Stress eines Softwareentwicklers positiv beeinflussen? #15:08

B: Ahm, also ich glaube, ahm viel von der Motivation trägt einfach bei Probleme aus dem Weg zu räumen. Dass einfach die Leute frei arbeiten können, sich konzentrieren können auf das was sie machen sollen. Ahm, da gehören auch private Themen dazu oder sonst irgendwelche Sachen die nicht funktionieren. Gerade in der Softwareentwicklung, wie wir vorher geredet haben, glaube ich ist es halt oder fordern viele Leute oder wollen viele Leute einen Gestaltungsspielraum, wie sie sich die Arbeitsumgebung einteilen, wie sie sich die Zeit einteilen, wie sie sich abstimmen. Dass man halt einfach den den, Freiraum die Möglichkeiten schafft, dass die Leute selbstorganisiert arbeiten. Und ahm, ich finde ahm, man muss immer dieses Commitment erzeugen. Das ist halt auch meistens, das ist ein Scrum Prinzip eben, dass man sagt man setzt sich als Team zusammen, man hat einen Block von Aufgaben in der wird gemeinsam, ahm, durchgesprochen, was ist zu tun, wie machen wir das. Und dann sollte jeder in dem Team sagen, ja passt so machen wir das und nicht einer überstimmt werden und sagen, nein, was du sagst ist uns wurst. Also das muss dann zumindest irgendwie ausgesprochen sein, warum man das jetzt so macht. Und dann müssen alle sagen, passt wir committen uns jetzt als Team dazu, dass wir die Dinge so und so machen. Das macht man dann heute normalerweise dann immer in den zwei bis drei Wochen Sprints, Zeiträumen. Ahm, und dann hat auch jeder irgendwie, keiner das Gefühl er ist überstimmt oder macht jetzt nur das was ihm die anderen gesagt haben oder was ihm der Chef gesagt hat, sondern hat sich halt als Team zu dieser Aufgabe commitet und macht die gemeinsam und kann sich das selber gestalten, wie man zu dieser Lösung kommt. Also da redet einem auch dann keiner mehr rein. Ahm, wobei ich auch glaube es gibt halt da Charaktere die wollen diesen Freiraum haben und wollen da selbst mit bestimmen und es gibt auch andere die einfach sagen, nein, ich will einfach, sagt mir was ich mache und ich fuchse mich in die Details und die Probleme rein und ich will nicht da herum managen, überlegen, organisieren. Ich mache halt jeden Tag meine Arbeit von bis. Und will da mein klar definiertes Problem lösen. Und da das muss man halt rausfinden wer da wie ticket und das ein bisschen steuern. Und halt dem einen die die die ich sage einmal die fix abgeschlossenen Aufgaben, ich sage einmal zuweisen und dem andere mehr Gestaltungsspielraum geben. Und da gibt es halt so eine Balance dazwischen, na. Was halt nicht funktionieren wird ist halt glaub ich dieses von oben herab, einer bestimmt und ihr macht jetzt da. Und vielleicht die andere extrem Variante, überlegt euch einfach selber alles, ohne dass euch jemand rein redet wird halt auch zu nichts führen. Da ist irgendwo dazwischen drinnen der Sweet-Spot. Ja. #18:08

I: Mhm, ah. Welche Auswirkung hat die Kommunikation auf ein Projekt? #18:14

B: Ja, Kommunikation ist in allen Projekten das Hauptproblem. Also egal, das ist jetzt nicht, kein Softwareproblem, aber auch bei Softwareprojekten so. Wann es wirklich, wirklich große Probleme gegeben hat in den Projekten die ich gekannt habe, dann waren es immer Kommunikationsprobleme im Kern. Also dass jetzt wirklich einmal ein Ding technisch nicht funktioniert und das das jetzt einfach ein unlösbares Problem darstellt, wo man nicht irgendwie herum kommt, ja, das ist. Gibt es auch einmal, aber das ist halt selten und dann kann man als Techniker in diesem technischen Problem arbeiten und bekommt das irgendwie aus der Welt. Aber die Kommunikationsprobleme sind auch gerade mit der Abstimmung über das eigene Team hinaus, eines der größten Reibungsquellen. Da gibt es ja nicht nur das Softwareteam. Da gibt es die ganzen Teams rundherum. Aus dem Produktmanagement, die irgendetwas fordern. Aus dem Vertrieb, die irgendetwas verkaufen. Aus der ah, Qualitätssicherung die mit, ah, nichts zufrieden sind. Und dann irgendwelche Timelines, die wieder Stress verursachen, die einem wieder vorher keiner gesagt hat. Und dann wird man am Freitagmittag angerufen und sagt, passt das eh wenn ich das am Montag auf der Messe herzeige und, achso, habe ich nicht

gewusst. Ahm, und das sind eigentlich teilweise Kleinigkeiten wo man sich denkt, jeder müsste nur den anderen Bescheid sagen, was was wie wann funktioniert, ahm, und dann könnte man viel einfach vermeiden. Ahm, im Team selber, weil jetzt eben da auch das Thema verbal, nonverbal, da ist das, ja ich glaube das ist jetzt so, wie bei der Eingangsfrage, dieses mit der emotionalen Kompetenz, ist auch diese Kommunikationskompetenz würde ich auch ungefähr gleich bewerten. Also es gibt halt einfach Leute die können, dass was sie sich denken an die anderen vermitteln, egal mit wem sie jetzt reden und es gibt welche die können das überhaupt nicht. Also ob sie es jetzt in einem Gespräch vermitteln oder in einem E-Mail, wo dann irgendetwas patziges drinnen steht und der andere kennt sich nicht aus, oder fühlt sich irgendwie angegriffen. Und nonverbal ja, ahm, ich überlege ob ich irgendein Beispiel kenne. #20:38

I: Ahm, hast du viel in virtuelle Teams auch gearbeitet? Oder nur lok.. also in einem Büro oder auch viel digital virtuell? #20:49

B: Nein, also fast nur, fast nur virtuell. Also du meinst jetzt, ahm, remote verteilt einfach. Ja, ja das war, also in den Projekten waren eben, die einen waren irgendwo da bei Wien, die anderen in Linz und wir in Salzburg. So war das. #21:04

I: Hat es da Fälle gegeben vielleicht, wo man sich denkt, ahm, durch das dass, ich weiß nicht ob ihr mit Video oder ohne Video, ahm, geskyped oder über andere Medien... #21:15

B: Das war hauptsächlich Audio. #21:16

I: Ahm, wo man sich gedacht hat, vielleicht wenn man irgendwie Körpersprache sieht, dass man das richtig interpretiert hätte, was man falsch interpretiert hat, oder ist das eigentlich eh eher... #21:26

B: Nein, das habe ich eigentlich witziger weise sehr gut funktioniert. Also da waren auch teilweise Entwickler dabei, gerade in Linz, das war halt ein Projektteam, wo sehr viel Fluktuation war. Einfach die Leute zwischen den Projekten hin und her gewechselt haben und da haben wir auch, mit Leute geredet, die wir nie gesehen haben. Nicht einmal auf einem Foto. Also das war wirklich einfach nur die Stimme und wir haben halt gesagt, ja das ist jetzt der Herr so und so, der ist jetzt da dabei. Dann haben wir telefoniert, hallo servas. Das war alles umgänglich, alles sehr auf Augenhöhe und und kommod. Aber ich glaube da waren zwei oder drei, wo ich gar nicht gewusst habe, wie sie ausschauen. Und das hat aber eigentlich ganz wenig Probleme verursacht. Also ich glaube aber auch weil halt die, die Kommunikation war sehr, ganz auf Augenhöhe, also von der Umgangsart und von der Form her einfach. Das mit per Du und die sind alle irgendwie vom gleichen Schlag und man hat halt die Sachen ausgesprochen. Ahm. Deswegen, ja. Nein, das war eigentlich kein Problem. Und da hat es, ich kann mich jetzt an keine Situation erinnern, wo irgendwer etwas gesagt hat und und und hat man sich gedacht, na ja. Man hat sich da komplett missverstanden, weil man vielleicht noch irgendwie den Gesichtsausdruck oder irgendeine Gestik oder sowas dazu gebraucht hätte. Nein, das hat eigentlich über Skype ziemlich gut hin gehaut. Das das war halt auch schon kleine Aufgaben, also da ist es halt wirklich in diesen Software-Sprints die wir gehabt haben einfach immer um irgendein Feature gegangen, dass man halt durchbesprochen hat. In den größeren Projektthemen, wo wir halt wirklich das ganze Projekt plant, also da haben wir uns natürlich alle persönlich gekannt und auch immer wieder zu Workshops getroffen. Also da haben wir auch immer wieder gesagt, nein das machen wir jetzt nicht über das Telefon, weil da können wir nicht, das bekommen wir nicht zusammen. Erstens weil man mehr Zeit brauch und zweitens weil man jetzt an einem Tisch doch anders reden, wie jetzt irgendwie durch die Leitung durch. Also, ahm, ich glaube diese Gewichtung war da bei uns recht gut zwischen, es hat auf jeder Seite jeder gewusst, wenn man gesagt hat, ja jetzt ist es wieder einmal Zeit, das ist ein größeres Thema da müssen wir uns treffen. Oder es sind halt diese laufenden Abstimmungen, wo wir eh schon einmal vorher gesprochen haben, um was es grob geht. Und dann redet man halt die Details am Telefon oder per Skype zusammen. Wobei da dann... #23:59

I: Na, gut das ist in Österreich eh nicht so schwierig, dass alle zusammen kommen. #24:03

B: Ja, deswegen war halt bei. Also das hat es schon auch leichter gemacht. Also das Thema interkulturell, also wenn man da auf Englisch kommunizieren hätten müssen. Was von keinem Muttersprache ist. Also ist jetzt, jeder kann das, aber es ist halt doch einfach vom Sprachgebrauch her. Da entstehen viel leichter Missverständnisse. Wenn man jetzt mit jedem mit der Muttersprache redet, oder sogar im Dialekt irgendwo dann, dann versteht man sich viel leichter ja. Da fällt mir vielleicht noch ein das was da schon ein bisschen problematisch war, war. Wir haben halt unsere ganzen Features und unser Tracking alles auf Englisch geschrieben und da auch auf Englisch hin und her kommuniziert, und da hat man schon gemerkt, dass leichter Missverständnisse gegeben hat. Einfach weil halt das keine Muttersprache war. Der der es schreibt, schreibt es in, ah, in seinem besten Englisch, wie er es halt glaubt und der andere denkt sich, was heißt das jetzt. Also ja es gä-

be mehr, hätte mehr Herausforderungen gegeben, wenn wir wirklich da, ich sage einmal Englisch sprachige Teammitglieder gehabt hätte und, ahm, es einfach mehr Missverständnisse gibt, wenn man einfach nicht in der Muttersprache kommuniziert. #25:18

I: Das sicher, vor allem das merken wir auch wie schwierig das ist. #25:22

B: Da wird halt auch wahrscheinlich das Nonverbale noch einmal wichtiger werden, weil wenn der sich vielleicht auf Englisch nicht so gut ausdrücken kann oder ich es nicht so gut verstehe, dann hilft mir das halt schon, wenn ich den irgendwie sehe und weiß, meint der das jetzt gut oder schlecht, oder. Ein bisschen eine Zusatzinformation. Ja, ah. Jetzt bin ich ein bisschen abgedruffet. Wo waren wir? #25:47

I: Kommunikation. Ja. Aber das haben wir eh beantwortet. Dann, wie schaut Ihrer Meinung nach ein erfolgreiches Konfliktmanagement im Softwareentwicklungsteam aus? #25:58

B: Mhh, also aus meiner Erfahrung sollte man als jemand für so ein Projekt oder Team verantwortlich ist nicht davon ausgehen, dass sie Konflikte selber lösen. Also es ist, es macht es einfacher, wenn ich in einem Team eine gewisse, ein gewisses eigenes Konfliktmanagement stattfinden, weil die Leute sich vielleicht untereinander selber Konflikte oder Themen ausreden. Aber ich sage einmal gerade in diesen selbstorganisierten Teams, wenn man sagt man gibt denen die Freiräume und darf aber dann nicht wegschauen und sozusagen die einfach werken lassen und. Ahm, bekommt das vielleicht gar nicht mit, wenn jetzt irgendwie im Team ein Mitglied ein Problem hat oder, ja wenn es irgendeinen Konflikt gibt. Ahm, ja ich glaube das ist eigentlich die Hauptaufgabe in so einem modernen Setup, dass die die Führungskraft, oder der der für dieses Projektteam verantwortlich ist, schaut dass das Team arbeiten kann. Nicht inhaltlich vorgaben macht, ihr müsst jetzt das und das machen und du programmieren und da den Beistrich hin und du denn, sondern das Team selber kann eh seine Aufgabe erfüllen. Da hat man im besten Fall eh die Experten zusammen, die die fachliche Kompetenz haben das zu machen. Und die Führungsaufgabe ist da Probleme aus dem Weg zu räumen die jetzt nicht mit der fachlichen Tätigkeit unbedingt zu tun haben, weil man kann nicht als Führungskraft der Fachexperte auch noch sein, weil dann müsste man acht Stunden am Tag Führungskraft sein und acht Stunden am Tag der Detail und das geht halt nicht. Also meiner Meinung nach ist halt ein gutes Setup das, wenn das Team die fachlich Kompetenz hat, das zu arbeiten und sich da fachlich organisieren kann und die Führung dafür sorgt, dass Konflikte dem auffallen. Ahm, und dass die, dass die gemanagt werden. Also, dass man die die Ursachen feststellt. Dass man mit diesen Leuten redet und herausfindet, wo es denn jetzt hapert, wo denn der Konflikt herkommt und den probiert aus dem Weg zu räumen. Da ist es halt, glaube ich schon oft so, dass da von außen eingreifen sinnvoll ist und dass man die Leute da nicht, dass man sich nicht darauf verlässt, dass sich die irgendwie ihre Konflikte selber ausmachen, weil das halt sonst eskalieren kann. Irgendwo wird es ja einen Quelle geben, das kann jetzt eben eben im inhaltlichen liegen oder auch irgendwo privat bei wem, oder sonst wo her. Oder Personen die irgendetwas miteinander irgendein Problem haben. Ja, also das ist glaube ich eine der wichtigsten Kompetenzen für die Führungskraft von einem Team, dass die, dass diese Führungskraft die Konflikte erkennt und managen kann. So würde ich ein Teamsetup sehen, ein optimales. Dass das Team seine Arbeit machen kann und sich auf die fokussieren kann und wenn hat der einem da hilft, wenn aus dem Weg zu räumen. #29:19

I: Mhm, ahm welche Erfolgsfaktoren würden Sie für eine gute Teamzusammenarbeit sehen? #29:28

B: Ja also, das ergänzt sich jetzt ganz gut mit dem. Ich glaube die, das ist die fachliche Zusammenstellung muss natürlich passen. Also ich muss schon wissen, wen brauche ich in einem Team, damit ich die fachliche Aufgabe lösen kann. Ahm, und dann siehe ich das wie bei der vorgehenden, ah vorhergehenden Frage, dass das Team an sich, ahm, von der Kompetenz her und von den, von den Mitgliedern so aufgestellt ist, dass die, dass die fachliche Aufgabe lösen kann und damit nicht überfordert ist, weil das ist auch wieder, ahm Reibung verursachen würde. Ahm, und dass die, dass der der Leiter oder die Führung von diesem Team sicher stellt, dass die arbeiten können. Im Sinne von, es sind alle Ressourcen da, es passt unter die Leute. Sie sie wissen was zu tun ist. Können das machen. Konflikte beseitigen. Ahm, ja und es ist natürlich wenn man jetzt als Person quasi in die Lage versetzt wird ein Team für irgendetwas aufzustellen, dann sollte man nicht nur darauf schauen, dass ich die richtigen Experten zusammen bekommen. Also, sofern man überhaupt die Möglichkeit hat da jetzt irgendwie auszuwählen. Oft einmal muss man eh die nehmen, die irgendwie frei sind oder Kapazitäten haben. Oder man hat ja jetzt nicht 20 Leute aus denen man immer wen zusammen suchen kann. Da muss man eh den nehmen, der Zeit hat. Aber man kann schon auch Konflikte vermeiden, in dem man sagt, man sitzt jetzt nicht die zwei Personen zusammen, von denen man eh schon weiß, dass sich die immer in die Haare kriegen, weil da kann man Konfliktmanagen so viel man will. Es gibt halt einfach Leute, die mögen

sich nicht, oder können nicht miteinander. Je mehr Leute zusammen kommen, desto Wahrscheinlichkeit ist die Chance, dass jemand zusammen kommt, der sich nicht mag. Oder irgendwer nicht miteinander mag. Ja. Sobald man den Luxus hat, dass man das aussuchen kann und das weiß, kann man das vielleicht vermeiden und wenn man weiß da gibt es Personen, die jetzt nicht besonders gut zusammen arbeiten können, dann muss man halt da vielleicht da noch mehr managen anschauen, dass da nicht irgendein Konflikt entsteht. Wo immer der herkommt. Also, ob sich die jetzt einfach nur nicht leiden können oder vielleicht gibt es einen anderen Grund ja. Wobei meine Erfahrung ist da, so klassische Führungskräfte in so große Firmen, wo die halt wirklich für mehrere Teams oder ganze Abteilungen zuständig sind, haben zu wenig Zeit um das wirklich so zu betreiben. Also, auch, die sind halt mit Managementaufgaben voll und mit Terminen zugekleistert. Dass man da jetzt wirklich mit Teammitgliedern in das Gespräch geht und und raus hört wo da Probleme sind, das ist halt auch wirklich Zeit intensiv. DA muss man sich halt auch Zeit nehmen. Ich kenne halt nur Führungskraft, die all von 8 in der Früh bis 6 am Abend mit Terminen vollgeballert sind und wenn man da mal etwas braucht, dann muss man eh schon eineinhalb Wochen vorher schauen, wo eine Lücke im Kalender ist. Ahm, aber das ist wieder ein anderes Problem. #33:07

I: Aber glaubst du, dass man dann nicht vielleicht sagen kann, dass man in die Teams Personen mit rein gibt, die was vielleicht gut Konflikte lösen können und die was da mehr, ahm. #33:19

B: Ja, ahm. Wann man, wenn man solche Personen hat, oder den Luxus hat, die zu kennen oder zu wissen, dass die das kennen ja. (Handy läutet) Ahm, sicher würde es das, sicher würde es das verbessern. Also, mh, aus meiner Erfahrung, ich meine vielleicht liegt das auch einfach an die, die Personen mit die ich auch zusammen gearbeitet habe, aber da hätte es jetzt halt gerade in diesem diesem Softwaretechnischen Bereichen, da kenne ich jetzt wenige Charaktere, die einfach das gekonnt hätten. Also das heißt da waren halt viele Techniker, aber dass jetzt einer wirklich daraus gestochen wäre, der jetzt sagt, he irgendwo im Team passt etwas nicht, ich nehme mich dem jetzt an und schau einmal, dass da ein Konflikt aufgelöst wird, das habe ich jetzt nicht erlebt. Ich glaube, wenn es sowas geben würde, das wäre natürlich super, weil wenn es da einen gibt der sagt, ja du ich schaue jetzt darauf, dass im Team das passt, ahm, ich konzentriere mich nicht nur auf meine technische Aufgabe, klar würde es das besser machen. Ich kenne es jetzt eher umgekehrt, dass halt Leute sich dann zurück ziehen und sagen, ah, lasst mich in Ruhe ich mache halt jetzt mein Ding weiter und eher so ein bisschen den Blick verengen auf sich selber und sagen, boah ja, lasst mich halt in Ruhe mit dem Rundherum. Ahm, wann man sich den Luxus leisten könnte, ich sage einmal, wirklich wen in ein Team hinein zu setzen, der im Team darauf schaut, dass es rund läuft, gerade Konflikte zu vermeiden oder aufzulösen. Mh, ich glaube schon, dass das, dass das Vorteile bringen würde. Ich kenne aber kein Team, wo das jemals passiert wäre. Also normal gibts da Budgets und Ressourcenplanungen oder sonst etwas und irgendwas ist zu teuer und kostet zu viel und das wäre wahrscheinlich eins von den ersten Sachen die rausfallen täte. #35:28

I: Ja. Nein, ich habe es eher so gemeint, dass quasi ein Teammitglieder, der was auch normaler Entwickler ist, auch da gute Kompetenzen hat oder vielleicht auch Weiterbildungen macht. #35:38

B: Ja, wie gesagt, ich glaube es würde es würde dem Team was bringen. Ich habe jetzt nicht so viele Charaktere erlebt, die die da was machen würden gerne in die Richtung. Also eben, einige die halt einfach, ahm, quasi inhaltlich mehr machen wollten. Jetzt nicht nur, nicht nur Entwickler sein, sondern auch irgendwie mehr Verantwortung übernehmen. Das war dann aber eher ein fachliches Thema, nicht so sehr ein Thema von Sozialkompetenz oder Softskills. Ich kenne, ich kenne ein Beispiel von W&H. Da hat es einen gegeben ist eigentlich da, so eine Mechanik Richtung gegeben. Der hat hat sich mehr für das Thema interessiert und ist dann aber gleich überhaupt in das Personal gewechselt, ja -wesen, gewechselt. Also ganz ganz weg wohin und hat ganz etwas anderes gemacht ja. Ahm, ja. Ich kann es nicht wirklich mit Beispielen belegen, ich schon dass das, mh, dass das hilfreich wäre, weil ich sagen muss auch in die Teams, die ich da gekannt habe, bei W&H jetzt in dem Fall selber, da hat sich das alles recht gut selber ergeben, weil das ist halt eine sehr, ich sage einmal, familiäre Atmosphäre war in die Teams. Das waren eher nicht so sehr Kollegen, sondern eher alles ein bisschen freundschaftlich. Die sind eben auch, haben viel in der Freizeit auch miteinander gemacht und da hat man gleich ein anderes zusammenarbeiten, als wie wenn das jetzt nur die Bürokollegen sind. Ja, deswegen glaube ich haben sich die auch, die Teams die Konflikte leichter selber vom Tisch geschafft. Weil das halt auch eine persönlichere Beziehung war als nur Kollegialität. #37:24

I: Ok, ahm ja. Aber das war dann eh eigentlich fast impliziert. Also welche Persönlichkeitstypen ein optimales Team für dich besteht, aber. #37:41

B: Ja, ahm. Ich glaube die Mischung macht es halt. Mh, in einer optimalen Welt glaube ich hat man ja,

diese diese fachliche Kompetenz in den Teammitgliedern, die die auch ausspielen können. Mh, auch die Kompetenz, dass man, dass man jedes Teammitglied hört, oder sie einbringen lässt. Es gibt schon auch viele Situationen, wo halt einfach, ja irgendein Knowhow da ist, aber die Teammitglieder es einfach dann nicht einbringen, weil es halt sich in der Gruppe nicht äußern können oder so und und und einfach introvertiert sind oder nichts sagen trauen. Dann bräuchte man wieder den einen der ein bisschen moderiert dazu und sagt, du was ist deine Meinung dazu. Ahm, ich glaube man sagt ja die optimale Teamgröße ist so, so sieben Leute oder sowas. Ahm. Also ich ich glaube, die die optimale Zusammenstellung ist einfach die, wo, ahm, wann Konflikte auftreten, dass die auch, ah ahm, dass es auch Personen gibt die die beseitigen können. Ob die, also im im Team oder von außen. Konfliktfreies arbeiten gibt es eigentlich glaube ich, glaube ich nicht, aber... Ahm. Es braucht zumindest einen im Team der das erkennt und in die Hand nimmt und irgendwie auflöst. Also entweder im Team selber oder halt die Führungskraft, die die halt da ein Auge darauf hat oder zumindest halt auch irgendwie das spürt und und da irgendeine Aktion sitzt und nicht sich einfach zurückzieht und sagt, Scheiß Team da. Ich mache nur mein Zeug. Ja, genau. #39:41

I: Welche Teamentwicklungsphasen sehen Sie als kritisch und wie können Sie diese als Führungskraft oder leitende Position in eine positive Richtung lenken? #39:55

B: Ahm, mh. Also ich glaube die diese Findungsphase am Anfang ist halt eine der interessantesten, wo man am meisten, am meisten beeinflussen muss. Also wo, wo einfach das Team zusammen tritt. Sagen wir mal, die Auswahl, wäre schon getroffen, aber dann dann kommen die Leute in ein Team zusammen und dann gibt es ja immer so eine Phase wo man einfach einmal sich findet. Diese Gruppenfindungsphase, wo halt die Leute ein bisschen beginnen zusammen arbeiten, wo die Kommunikation noch nicht so klar ist, wo noch viel Verluste gibt, durch durch Abstimmungen, durch Missverständnisse und bis dann das Ganze in die Wege kommt, wo erst einmal geklärt wird, wer wer macht was, wer übernimmt welche Verantwortungen, wer agiert wie. Ahm, ich glaube da kann man, da kann man einfach von außen unterstützen so ein Team. Wenn man oft einmal wenn man irgendwie von, wenn man im Team selber drinnen drinnen ist, dann dann sieht man die Probleme vielleicht gar nicht so. Wenn da von außen wer hilft, und sagt, naja, weiß ich nicht, macht euch das so aus, oder ihr müsst noch das das und das Thema ausmachen oder vereinbaren, wer macht das, wie macht man das. Ahm, das kann man schon lenken und da sollte man auch dabei sein, weil ich glaube, da gibt es auch so diese Phase wo raus kommt, wie wie können die Leute miteinander und ist da vielleicht wer drinnen der irgendwie mit irgendwen nicht so gut kann, wo es Probleme gibt. Mh, wenn das ganze Team einmal eingespielt ist, mhh, ist aus meiner Erfahrung jetzt, läuft das ganze Rund, wenn das Team jetzt nicht unbedingt irgendwelche Störfaktoren hat, also wenn jetzt irgendwie im Team wer Probleme hat oder wenn es jetzt irgendwie von außen einen Stress gibt, wenn sich das, ich sage einmal, diese selbstorganisierte Arbeitsform recht gut eingespielt ist, dann funktioniert das auch. Und ahm, aus meiner Erfahrung treten halt dann die Probleme auf, wenn es irgendeine Fluktuation gibt, also wann wann wer dazu kommt, wann wer wegfällt. Ahm, in dem Projekt wo ich war, war es halt so, dass das ein Team war, das einfach aus, auch von, aus mehreren Firmen bestanden ist. Also waren halt Lieferanten und und eigene. Gerade bei den Lieferanten kann man das sowieso nicht beeinflussen. Da ist halt dann einmal wer da oder weg, ahm, da fallen halt dann da einfach Kompetenzen vom Team weg. Jetzt nicht nur, nicht nur fachlich, sondern auch im im Teamgefüge selber. Das war halt der eine der sich immer darum gekümmert hat, dass, was weiß ich was passiert, dass halt, ahm, irgendetwas abgestimmt wird oder dass irgendetwas, dass man dem einem so sagt wie er es versteht, weil das ist der eine der ist ein bisschen, den muss man es richtig sagen, also. Der hat halt mit dem gut können und der ist dann weg und auf einmal gibt es dann halt wieder, ja Kommunikationsprobleme oder solche Verluste, ahm, ich glaube das kann man halt nur unterstützen in dem man, ja, in dem man da selber eingreift und sagt man, man kümmert sich darum, dass das Teamgefüge wieder stimmt, bis es sich halt wieder eingespielt hat. Gerade bei uns war halt, da hat es Phasen gegeben mit sehr viel Fluktuation und das hat, ahm, das hat einfach auch ganz viel Wirbel reingebracht. Wann, also mehr auf Organisatorischer Ebene, diese ganzen, ich sage einmal Themen Richtung Konflikt und Kommunikation sind aus dem dann halt alles entstanden, weil es halt ein organisatorisches Chaos war, teilweise und dann, ahm, sind halt Sachen vergessen worden, oder übersehen worden und dann gibt es Schuldzuweisungen, wer war denn das jetzt und warum ist das nicht da. Ahm, ich glaube da muss man dann einfach eingreifen und diese Situationen auflösen. Also ahm. So gesehen finde ich diese, diese Findungsphase ganz am Anfang relativ wichtig und die wo sie wirklich im Team Sachen verändern, also wenn wer wekommt oder dazu kommt. Auch wenn sich die Aufgaben verändern, dass man da wirklich dabei ist und diese diese Themen halt auflöst. Ahm, aus meiner Erfahrung, wann wann das

Team eingespielt ist und sie quasi an seinem Thema dahin arbeitet, dann, ahm, ist das bei uns immer relativ gut dahin gegangen und recht konfliktfrei auch. Es hat dann über lange Phasen, ein ganzes Jahr oder so, echt gut funktioniert und dann passieren halt wieder irgendwelche Sachen. Die, die man managen muss. Ja. So gesagt, diese diese Veränderungen muss man halt mitkriegen, was was passiert und was muss man jetzt anders machen. Wenn das eh alles schön dahin läuft, dann ist das Werkchen eh eingespielt, aber gerade am Anfang ist viel neu und dann wenn sich etwas verändert muss man eingreifen. Konflikte lösen, Probleme lösen, organisatorische Aufgaben sich anschauen. Ja. #46:07

I: Mhm. Ok. Ahm. Wie würden Sie eine gute Teamkultur beschreiben? #46:13

B: Ahm, aus meiner Erfahrung habe ich es als sehr gut empfunden, wenn man, wenn im Team jeder auf Augenhöhe ist, also wann es im Team keine Hierarchiestufen gibt, die sind jetzt, also nicht weil jetzt irgendwer der Chef drinnen ist, sondern weil halt, ahm, weil es vielleicht Personen gibt, die ihre Meinung durchsetzen wollen und, ahm, andere die, ahm, das nur runter schlucken und vielleicht dann die Motivation verlieren. Wenn sich das die Waage hält aus, man man kann ja seine Meinung vertreten, aber man muss ja nicht stupide oder stur darauf beharren, sondern man ist offen für Vorschläge und auf der anderen Seite schluckt man nicht alles runter was jetzt im Team, wenn man überstimmt wird und sagt, man hat vielleicht selber etwas beizutragen, was irgendwie Sinn macht und traut sich das auch vorzubringen und dann hätte man vielleicht wie wir vorher gesprochen haben noch jemanden drinnen, der jetzt das merkt und sagt, du he, so wie es er sagt, der kann das vielleicht jetzt nicht so sagen, weil er sich nicht traut oder weil er sich irgendwie nicht geschickt ausdrücken kann, so dass der das ein bisschen moderiert und auch, ahm, da auch in der Kommunikation so eine moderierende Rolle einnimmt, dann funktioniert das gut. Also das habe ich auch so erlebt, da gibt es, hat es durchaus Teams gegeben, wo es durchaus welche gegeben hat, die waren, die haben alles super gewusst, haben die Probleme lösen können, die fachlichen, haben es sich halt nie sagen getraut, weil es, ja so introvertierte Leute waren, dann hat es halt welche gegeben, die einfach gesagt haben, ja so machen wir es, auch wenn es gar nicht das beste war. Dann hat es halt ein, zwei gegeben, die haben da immer moderierend eingegriffen und gesagt, ja von dem Teil das ist richtig, es ist nicht alles richtig und irgendwo dazwischen drinnen liegt die Mitte und das hat gut funktioniert. Das würde ich auch als gute Teamkultur beschreiben, wann diese, wann diese Kommunikation gut funktioniert. Ich habe eh am Anfang gesagt gehabt, ganz viele sind Kommunikationsprobleme und wann, wann es von der Kultur her so gut funktioniert, dass man da auf einen gemeinsamen Nenner kommt und nicht irgendwelche extreme drinnen sind. Welche die sich gar nicht einbringen und welche die sich nur einbringen und das auf sich ziehen wollen, ahm, und noch wen der das vielleicht ein bisschen überblickt und deeskaliert, dann funktioniert das gut. #48:52

I: Ahm, in welcher Hinsicht können sich kulturelle Differenzen positiv aus.. auf das Team auswirken? Und da hätte ich halt eher so, ahm, Länderübergreifende kulturelle Unterschiede gemeint. Weiß ich nicht, ob du da etwas dazu sagen willst, oder... #49:13

B: Ahm, ja also ich, die die die Projekte die ich gemacht habe waren nicht besonders interkulturell, aber vielleicht mit den italienischen Kollegen. Ahm. Vielleicht als Beispiel, da da fällt mir schon ein, da haben wir halt auch einfach Workshops gehabt, das war jetzt nicht wirklich ein Team das immer zusammen gearbeitet hat, aber es war halt, wir haben uns da um die Entwicklung von einem Kommunikationsprotokoll gekümmert, das hat halt die Kollegen in Italien betroffen und in Österreich. Und da haben wir uns getroffen einmal einen ganzen Tag oder mehrere und sich das ausgesprochen und, das kann jetzt nur ich aus der Sicht des Teammitgliedes sagen. Was ich da positiv in Erinnerung habe, oder komisch eigentlich, das sind halt das italienische ist halt sehr direkt. Die, ah, die haben halt Englisch gesprochen, aber das ist halt ein bisschen impulsiver, also ahm, bei uns ist halt des schon ein bisschen, ein bisschen defensiv. Man spricht immer so ein bisschen hätte, könnte, wollte, kann man so machen, das hat ihnen aber so bam so, also sehr direkt und da fühlt man sich als erster ein bisschen vor den Kopf gestoßen, aber im Endeffekt merkt man auch das solche Sachen die Kommunikation beschleunigen, wenn man es jetzt nicht falsch wahrnimmt. Wenn man sagt, ja das ist ja eh richtig was er sagt und wenn man das nicht in den falschen Hals kriegt und so quasi das Befehl interpretiert, oder dass da wer drüber fährt, dann beschleunigt das auch viel. Bei uns sich so viele Sachen so ein bisschen unklar und man und man drückt sich so im Konjunktiv aus und ein bisschen so wischiwaschi und sagt einer einfach bam, so machen wir es. So gesehen glaube ich, wenn man das nicht in den falschen Hals bekommt und das richtig interpretiert kann, wie jetzt ah, was jetzt wer sagt, dann kann das schon gute Einflüsse haben, weil uns hat es dann auch geholfen indem wir nicht ewig herumgeschwafelt haben, sondern hat halt einmal einer, also eigentlich immer so gesagt. Zack so, zack so, ok weiter. Ahm, das war am Anfang ein bisschen

komisch, weil man sich gedacht hat, ah ja redet wir uns das untereinander aus und nicht so den Hammer drauf, mh, im Endeffekt war aber dann keiner böse oder so, das hat sich halt im Laufe des Tages, immer mehr gemerkt, ja der meint ja das nicht böse oder so, sondern das ist halt einfach die Ansage und so gesehen. Ja. Unter der Voraussetzung, dass man nicht, dass man da nicht irgendwie sich angegriffen fühlt oder das so irgendwie missinterpretiert, weil auf der persönlichen Ebene glaube ich schon, dass das auch einen Vorteil hat, wann da wer ein bisschen schärfer agiert. Das war halt mit die Italiener so, ich glaube dass halt jetzt mit andere Kulturen, gäbe es andere Phänomene. Mh, ja. Da braucht es halt ein bisschen das Bewusstsein, das das einfach so ist bei die Teammitglieder. Also wenn man sich da jetzt selber nur sich denkt, ah das, der redet jetzt komisch oder was was soll das dann, nein, wird ich das auch nicht viel bringen. #52:31

I: Waren das eher Norditaliener oder Süditaliener? #52:35

B: Ja, Mailand die Gegend also ja. #52:36 B: Ich meine der, ich weiß nicht ob es wirklich das italienische war. Der da halt in dem Projekt mit war, war da halt auch der, ahm, Chef von dieser italienischen Niederlassung. Also es war so auch ein bisschen hierarchisches Thema. Der war jetzt nicht so der von oben herab Typ, aber wenn der was gesagt hat, dann hat er es halt geschickt gesagt. Also bei dem hat man auch gemerkt, der ist halt gewohnt, dass er Ansagen machen muss und, ahm, ja es war jetzt ein bisschen Mischung von dem italienischen und dem Chef sein. Wobei das bei uns wurst war, man hat es eher gemerkt bei seine italienischen Kollegen, wenn er das halt gesagt hat, dann haben die alles so, ah ok der Chef sagt das jetzt. Bei uns war es ja wurst, weil er war ja nicht unser Chef. Ja. Genau. Also ich glaub schon, dass da einfach ganz viel. Wie soll man sagen, es kann in beide Richtungen gehen wenn man interkulturell zusammen arbeitet. Es können wahrscheinlich viele Missverständnisse verstehen, ah, passieren, aber wenn man es halt, ahm, quasi sich sich ein bisschen überlegt, was steckt denn jetzt dahinter, dann kann es auch positiv sein. Ja. #53:49

I: Ahm, welche Vorteile sehen Sie in selbstgesteuerten Teams? #53:57

B: Ahm, mh, ich glaube, dass, dass dieses, ja, ich sage einmal, dieses gemanagte arbeiten, wo man von einer hierarchisch übergeordneten Person im Mikromanagement gesagt, gesagt kriegt was man machen sollen und wie der Plan ist und wegen jeder Kleinigkeit muss man zu seinem Chef laufen, ist einfach, ahm, outdated und ahm, ich glaube es wirkt sich extrem positiv auf die Motivation aus wann man sein, sein, seine Arbeit selber beeinflussen kann und selber gestalten kann. Wenn man sich als Team der Sache widmet und nicht, weil man es jetzt von oben herunter gesagt kriegt. Wurst ob jetzt als Team oder als Einzelperson, ahm, ich glaube es ist auch, es wird immer alles flexibler und komplexer, auf das kann man nur regieren in dem man auch die Teams sich flexibel gestalten lässt und, ahm, ja ich glaube es ist einfach ein sehr positive Auswirkung auf die Motivation, wenn die Leute sich selbst bestimmen können und auch untereinander, ahm, sich selber die Sachen ausmachen ohne dass das von heroben, ah von oben herab gemanagt werden muss. Das ist, ahm, glaube ich beim Arbeitsumfeld ganz wichtig, wie man sich sein, wann man seine Arbeit macht, wo man sie macht, aber auch auf inhaltlicher Ebene. Grundvoraussetzung ist halt dieses Commitment, das jetzt nicht einfach nur l'ari-fari ich mache mir halt im Team aus, wir fangen immer um 11 zum Arbeiten an um 3 gehen wir wieder. Sondern dass muss halt schon dieses Commitment zur Sache da sein, für das muss ja das Team dann auch stehen. Also man gibt dem Team die Verantwortung das Ding, was immer es ist, selbst zu lösen und dann zum Schluss steht das Team da und muss das geliefert haben. Es kann immer irgendetwas passieren, aber das Team ist halt verantwortlich, dass das Ergebnis dann passt. Ahm, und wie es dahin kommt, soll sie sich selber ausmachen. Das glaube ich ist halt für alle Leute befriedigender als jetzt nur irgendwie stupide Vorgabe zu erfüllen. Und ich kenne wenige Beispiele wo Leute einfach das nicht wollen. Also ich glaube, ich kenne einige für die das ungewohnt war, oder ist, dass halt so offen in Teams gearbeitet wird. Aber gerade bei W&H war auch, ist sogar die Produktion so organisiert, was sehr ungewöhnlich ist. Weil Produktion halt gerade was ist wo man sagt, ja da gibt es halt die paar Arbeiter und die haben ihre Arbeitsanweisung, das sind zwei DIN-A4 Seiten und jeden Tag schrauben sie den gleichen Schrauben irgendwo rein. Und, ah, W&H ist auf das Thema, glaube ich zurecht, stolz, dass sie in der Produktion, gerade auch in der Montage diese Sachen in selbstorganisierten Teams, ahm, ungestellt haben. Wo wirklich das Team einfach dafür verantwortlich ist den gesamten Produktionsauftrag zu erfüllen. Den macht auch nicht jeder einfach nur immer einen Handgriff, sondern jeder macht alles. Das heißt auch wann irgendwer ausfällt dann kann wer einspringen, weil eh jeder das ganze Thema kann. Und, ahm, die steuern sich auch selber, wie schnell oder viel sie arbeiten. Die sagen halt, jetzt hauen wir noch geschwind rein, dafür gehen wir eine Stunde früher heim. Und, ahm, das nehmen eigentlich alle positiv auf, das war natürlich am Anfang nicht so, wie das umgestellt worden ist. Die machen das jetzt schon seit 20 Jahren so, aber mittlerweile sagen auch alle die dort in dieser Produktion arbeiten,

was eigentlich klassischer Weise gar nicht so organisiert ist, dass sie das viel besser finden. In der Software ist es das gleiche. Ich glaube es macht halt einen jeden mehr Spaß, wenn er sich, wenn er die Verantwortung für was hat und sich auch selber einteilen kann, wie er da hin kommt. Was halt, wie wir eh vorher schon oft gesagt haben, im Team ein bisschen bedingt. Dass das Team auch das gemeinsam schafft, das will und das kann. Und nicht irgendwie halt ein Konflikt auftritt der dem im Weg steht. Ja. Also wann da jetzt Leute drinnen sind die nicht miteinander können, dann passt halt das Ergebnis auch nicht. Man kann jetzt nur sagen, ja wir arbeiten jetzt nach eigener Verantwortung und teilen uns alles selber ein und dann sind zwei drinnen. Einer sagt, ja mach du das, oder mach du das, ich mache das nicht. Oder die können irgendwie miteinander nicht oder streiten herum wegen irgendetwas. Ja, glaube ich halt braucht es schon immer ein bisschen eine Steuerung von außen, dass das, dass man dann, dass das Team dann nicht sich selber überlassen wird und halt einfach sagen, ja, ihr habt eh einen drinnen, der kann gut mit Konflikte umgehen. Macht euch das aus. Da braucht es dann schon wieder. Das ist dann glaube ich die moderne Führungsaufgabe, dass die Leute einfach arbeiten können. #58:59

I: Mhm, das ist, ah, leitet auch gleich zu der nächsten Frage über. Welche Nachteile bringt die Selbststeuerung mit sich? #59:06

B: Ja also. #59:09

I: Und Limits auch. #59:10

B: Ja. Es ist halt schon. Ahm. Einfach ahm, eine höhere Verantwortung. Die, die das, die man für sich selber und für das Team übernehmen muss. Ahm, das kann einen jetzt auch stressen glaube ich. Und ich glaube eben, wenn man das jetzt, wenn man dieses Team sich selbst überlassen würde und eben da nicht deeskaliierend eingreift, wenn es Konflikte oder Probleme gibt, dann sinkt halt auch einfach die Produktivität, weil. Vielleicht gibt es in dem Team jetzt irgendeinen Konflikt und das Team löst den nicht auf, weil halt der zwischen zwei Leute ist. Die reden einfach nicht mehr miteinander. Dann dann kommt halt nichts raus. Wenn man da überhaupt nicht eingreift, dann passiert halt nichts mehr. Dann wird es halt zum Schluss heißen, ja das Ergebnis von dem Team ist jetzt schlecht. Das fällt dann wieder auf alle zurück. Also da, da kommt dann nichts raus. Es ist jetzt nicht so, dass man sagt, man kann ein selbstorganisiertes Team machen und dann kümmert man sich gar nicht mehr darum. Also das ist glaube ich die Grundvoraussetzung. Und Nachteil, ja. Mh. Ich sehe da nicht so viel Nachteil, ich sehe das als als Limit, ja. Man kann das nicht einfach sich selbst überlassen und sagen, he ihr seid jetzt eh selbstorganisiert. Kümmert halt euch um alles. Sondern, ahm. Ja. Ich glaub, dass es halt da, diese diese. Das Limit ist sozusagen, ahm, da wo dieses Konfliktmanagement vom eigenen Team, wo diese Fähigkeit aufhört, da ist auch das Limit davon. Dann muss von außen wer mithelfen. Dass das Team kann bis zu einem gewissen Grad sich alle Probleme selber aus dem Weg schaffen, auch vielleicht die die persönlichen, nicht nur die fachlichen. Das hört wahrscheinlich irgendwann auf, je nachdem ob da jetzt eben Charaktere drinnen sind, die die persönlich einfach Konflikte managen können oder die auf emotionaler Ebene besser sind und da mehr drinnen sind oder nicht. Oder vielleicht auch diese Moderatoren, die das ein bisschen im Team auflösen. Wann die nicht drinnen sind oder irgendwie an ihre Grenzen stoßen, dann muss man das von als als Führungsebene managen. Ich glaube das ist das, das das sehe ich als Limit. #1:01:29

I: Ja. Ahm. Wie wichtig sind für Sie face-to-face Meetings? Gerade jetzt eben bei verteilte Teams. #1:01:38

B: Mhm. Ja also, mh. Ich glaube man hat, man braucht das nicht ständig, aber, ahm, gerade am Anfang, um sich, um sich kenne zu lernen, oder um um ein Gesamtbild zu schaffen. Wo man sagt, man muss sich als Team sich dem gesamten Projekt commiten oder verschreiben. Jeder muss wissen, um was es geht. Sowas lässt sich nicht am am Telefon ausmachen. Erstens einmal ist es zu umfänglich. Zweitens muss man halt auch, wenn man da als Team zusammen tritt, irgendwie sich kenne lernen. Das Beispiel das ich vorher gesagt habe, wo es Leute gegeben hat, die ich nur vom Telefon gekannt habe. Das war halt wirklich so, da hat es das Projektteam schon ein Jahr gegeben und dann ist halt ein neuer dazu gekommen. Dann hat man, sind wir nicht wieder alle zusammen gekommen und haben in der Runde das gemacht, der der ist ja. Die anderen haben sich untereinander schon gekannt, nur ich nicht. Ahm, aber also um ein Gesamtbild zu entwickeln von dem was machen will und von dem was jeder da einbringt und auch, um dieses Commitment zu schaffen, glaube ich braucht es auf jedenfalls face-to-face. Auch aber alle gemeinsam. Wo es es glaube ich nicht braucht ist in irgendwelchen Detailabstimmungen. Also irgendwas wo man inhaltliche Sachen kurz abstimmt. Das geht alles über Chat, E-Mail, Telefon. Ahm. Bei die Projekte wo ich jetzt war, haben wir es zumindest alle vielleicht sechs Wochen oder so schon gemacht, dass wir uns irgendwo persönlich getroffen haben. Weil es halt dann immer wieder inhaltlich auch größere Brocken gegeben hat, die man besprechen hat müssen. Das haben

wir immer im gesamten Team gemacht und immer halt auch an einem Ort. Wir haben uns halt irgendwo getroffen alle gemeinsam. Also das würde ich auf keinen Fall weglassen, das funktioniert durch die Barriere von einer Telefonleitung überhaupt nicht. Auch weil man halt auch in der Zusammenarbeit, dieses persönliche, man geht halt dann gemeinsam Mittagessen oder geht auf einen Kaffee und und lernt die Leute so ein bisschen kenne. Das macht es dann viel leichter, auch im Nachgang zu kommunizieren mit wem. Wenn ich den anrufe und ein bisschen was über den weiß und und kurz frage, he wie wars letztes Wochenende da wo du warst. Das schafft so eine persönliche Ebene ein bisschen. Also. Ahm. Und macht das ganze arbeiten angenehmer finde ich. Das ist halt meine Erfahrung. Ja. #1:04:19

I: Ok, das heißt du siehst es als verpflichtend, da wo man sich kenne lernen muss und ein gemeinsames Ziel, dass man ein gemeinsames Ziel auch verfolgt, gemeinsames Commitment schafft. #1:04:30

B: Ja genau. #1:04:31

I: Welche Maßnahme, ah nein, vorher. Welche Chancen sehen Sie in virtuellen Teams? #1:04:39

B: Mh. Naja, ich glaube halt, dadurch dass, ahm, dass einfach Themen, ahm, oder Projekte groß werden und komplex werden, die Leute alle an einem Fleck zu haben, gibt es einfach nicht. Also, viele Firmen habe, wie auch große Firmen, also PALFINGER ist ja auch riesig. Macht auch in Wien ein Büro auf. Macht dort was eigenes und hat verschiedene Standorte, weil es gibt es einfach nicht, das man sagt, ja man macht jetzt in Salzburg ein Projekt und dann kommen halt einfach zehn Leute daher. Also die gibt es einfach nicht. Ohne dass man virtuell und remote arbeitet und Leute von verschiedenen geografischen Positionen miteinbezieht, kann man große Sachen eh nicht mehr machen. Ahm, somit ist die Chance drinnen, dass ich einfach Sachen mache, die ich so gar nicht machen könnte. Ja. Ahm. Es ist natürlich schon. Ahm. Je, je verteilter das wird, desto größer wird die Herausforderung, dass das noch, dass das noch ein Team ist und nicht einfach nur ein Personen die halt überall irgendwo herumsitzen und ein bisschen telefonieren oder chatten miteinander. Da hört irgendwann einmal das Team auf, weil dann sind das halt nur mehr Einzelpersonen, die halt ihre Aufgaben machen, also ein wirklich ein rein virtuelles Team zusammen stellen, stelle ich mir sehr schwierig vor. Weil halt da, weil ein Team ist halt auch eine Gruppe die gemeinsam arbeitet und nicht nur eine Person, die halt jetzt jeder, wo anders sitzt und die heißen halt Team, weil sie an der gleichen Aufgabe arbeiten. Also da gehört schon auch das, dieses gemeinsame Commitment, das gemeinsame an etwas arbeiten und und und gemeinsam etwas erreichen, auch zu Motivation dazu. Sonst sind das halt nur, ja, Einzelpersonen die irgendwie an der gleichen Aufgabe arbeiten. Aber von den Chancen her ist es natürlich so, dass einfach Leute mit gewissen Fähigkeiten oder auch überhaupt Leute die man braucht um irgendein Projekt zu machen, geht halt vielleicht nur, wenn man das über mehrere Standorte verteilt macht. Also das funktioniert auch ganz gut, wenn man halt diese diese Teamaufgaben gut aufteilen kann, dass die auch einzelne machen können. Ahm, ich. Bei uns war es halt so, da da war das Verteilt, aber da waren sozusagen drei Firmen beteiligt und es hat in jeder Firma ein Team gegeben. Also da war nicht immer ein Einzelner und das Gesamtprojektteam ist halt aus all diesen, aus diesen drei Gruppen bestanden. Ahm. Sonst hätte es das ganze Ding eh nicht gegeben. Ansonsten glaube ich schon, wenn, dass, ahm. Der optimalere Fall wäre, wenn man gemeinsam irgendwo arbeiten kann. Also wirklich in einem, in einem Büro. Wo der. An einem gemeinsamen Arbeitsplatz. Das macht einfach. Kommunikation einfacher, kürzer und man ist, irgendwie arbeitet gemeinsam an einem Thema, also wie jeder sitzt irgendwie alleine herum. So gesehen, ja, liegt für mich die Chancen, dass ich halt auch Leute bekomme, die da einfach nicht an der, da sind. Sonst, ich werde jetzt nicht einfach nur ein virtuelles Team gründen, weil es halt geht. Also wenn die Leute schon da sind, dann würde ich es jetzt nicht künstlich virtuell machen, weil es macht es jetzt nicht einfacher, wenn man skypen muss anstatt dass man einfach über den Tisch darüber redet. Ja. #1:08:39

I: Ok, ah. Welche Maßnahmen können Sie treffen damit virtuelle Teams gleich oder ähnlich produktiv sind, wie lokale Teams? #1:08:48

B: Ahm. #1:08:52

I: Falls da annähernd möglich ist. #1:08:55

B: Ja, ich habe jetzt eh schon ein bisschen was dazu gesagt. Ich glaube halt, je verteilter man ist oder je weiter auseinander, desto schwieriger ist da kommunizieren. Was ich als ganz lästig empfunden habe ist immer diese Kommunikations Probleme, also gerade über Skype oder sonst etwas, das funktioniert nie geschickt. Die technischen Probleme. Also technische Kommunikationsprobleme. Wenn man, wenn man verteilt arbeitet, dann muss man trotzdem noch, so so effizient wie möglich und störungsfrei kommunizieren können. Was halt da immer voll mühsam ist, ist wenn man sich irgendwie, irgendeinen Videocall oder Skypecall ausmacht und

dann geht das immer nicht gescheit und einer ist immer, fliegt immer raus und beim anderen kracht das Mikrofon und dann piepst es wieder. Ahm, dann ist es halt wieder so, dass, ahm, man schreibt wem irgendwas und möchte schnell eine Antwort. Dann ist der gerade nicht da, weil er halt irgendwo etwas anderes macht. Da wäre ein Vorteil, dass man zumindest sagt, es gibt irgendeine Team Zeit, da wo man sagt, da ist jeder erreichbar, weil es ist voll mühsam, wenn man an irgendeinen Thema arbeitet und irgendeine Rückfrage hat und man kann auch mit dem Team nicht kommunizieren. Man schreibt den halt etwas oder ruft ihn an und man erwischt ihn nicht und der meldet sich dann zwei Stunden später wieder und dann ist man halt bei etwas anderem. Das finde ich halt von der Arbeitsweise her extrem mühsam, dass man immer warten muss. Wenn man sagt man arbeitet verteilt in das Team, dann sagt man halt zumindest es gibt so eine Art Kernzeit, sagt da ist halt jeder erreichbar und ich kann jeden sofort etwas fragen und kann schnell kommunizieren, weil sonst ist das extrem mühsam, wenn ich immer auf eine Antwort warten muss und nicht weiter machen kann. Also die Kommunikation, da gibt es ja viele Möglichkeiten technisch. Aber man muss es halt glaube ich so organisieren, dass ich einfach auch die Leute erwischen kann. Das war, gerade bei uns auch ein Problem, dass halt, gerade beim späteren Projektverlauf, hat halt nicht jeder nurmehr exklusiv an dem einen Projekt gearbeitet, sondern dann ist halt wer an dem... Dann rufst du an. Ah, der ist heute in einem Workshop von etwas anderem und dann musst du einen Tag auf deine Antwort warten. Das ist von der Kommunikation und Effizienz her sehr mühsam. Also wenn man da ein Modell findet, wo man wirklich, trotz dass man wo anders ist, schnell miteinander reden kann, dann funktioniert es. Sonst wird es fad. #1:11:17

I: Ok. Das war es dann eh. Dankeschön noch einmal für deine Zeit. Wir haben glaube ich vieles ganz spannend beleuchtet. Was ein Team und ein Softwareteam angeht und damit kann ich sicher viel anfangen in meiner Arbeit. #1:11:42

B: Ja hoffentlich. Also, also ein bisschen aus dem Nähkästchen, aber... #1:11:46

I: Ja, aber das ist ja das coole daran finde ich. #1:11:48