

Sylvia Bendel Larcher
Esther Galliker
Joelle Loew

Gesprächskultur in agilen Teams

Konstitutive Merkmale von Scrum-Meetings
und Good Practice bei deren Umsetzung

Heidelberg: Verlag für Gesprächsforschung 2025
<http://www.verlag-gespraechsforschung.de>
ISBN 978 - 3 - 936656 - 95 - 4

Alle Rechte vorbehalten.

© Verlag für Gesprächsforschung, Dr. Martin Hartung, Heidelberg 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Vorwort

Mit kleinen Dingen Grosses bewirken – das geschieht, wenn wir sprechen. Einzelne Formulierungen mögen, jede für sich betrachtet, zufällig oder austauschbar wirken. In Kombination und in einer konkreten Situation machen sie aber inhaltlich und atmosphärisch das ganze Gespräch aus. Es lohnt sich also, genau darauf zu achten, was wir wie sagen.

Als Sprachwissenschaftler fasziniert mich die Sorgfalt, mit der Gesprächslinguist:innen die menschliche Interaktion analysieren. Sie legen dabei die unbewussten und unausgesprochenen Wirkmechanismen offen, denen Gespräche folgen. Zugleich ärgert es mich, wenn gesprächslinguistische Publikationen und Kongressbeiträge im Deskriptiven verharren und aus ihren ausführlichen Analysen keine Schlüsse für die konkrete Gesprächsführung ziehen. Erkenntnistheoretisch mag dies korrekt sein. Dennoch verpasst die Sprachwissenschaft damit die Chance, fachlich fundiert handlungsleitend zu sein.

Als Kursleiter wurde und werde ich in Workshops zur Gesprächsführung regelmässig nach geeigneter Literatur gefragt. Ich empfahl und empfehle dann jeweils entsprechende Ratgeber, allerdings oft mit schlechtem Gewissen: Viele Ratgeber kommen allzu vollmundig daher und vertreten plausible, aber sprachlich letztlich unvollständige Positionen oder kommen ohne reale Beispiele aus.

Als langjähriger Dozent an Fachhochschulen bin ich schliesslich überzeugt, dass sich Forschung und professionelles Handeln in realen Kontexten gegenseitig beeinflussen und ergänzen sollen. An der Schnittstelle braucht es Verständnis für beide Systemlogiken sowie Fingerspitzengefühl und Mut, in beide Richtungen Übersetzungsleistungen vorzunehmen. Eine engere Verbindung von Forschung, Lehre und Berufspraxis ist denn auch das Ziel des Projektes «Stärkung der Wissenschaftsorientierung», in dessen Rahmen die vorliegende Publikation entstanden ist.

Das vorliegende Buch ist für die Sprachwissenschaft, für Kursleiter:innen im Bereich der Gesprächsführung und für alle, die ihre berufliche Kommunikation auf wissenschaftliche Überlegungen abstützen wollen, ein enormer Mehrwert. Die Autorinnen knüpfen an den aktuellen Stand der Gesprächsanalyse, aber auch an Ideen aus dem agilen Projektmanagement an und legen eine detaillierte Analyse von Gesprächen in agilen Settings vor. Sie folgen dabei gesprächsanalytischen Standards, ohne das Potenzial der Analyse für Verallgemeinerungen zu vernachlässigen. In einem zweiten Schritt extrapolieren die Autorinnen Formen einer Good Practice zur Gesprächsführung: Sie identifizieren kommunikative Handlungen, die zielführend sind und Gespräche sowohl auf einer Inhalts- als auch auf der Beziehungsebene positiv beeinflussen. Mit dem Begriff

der «konstruktiven Gesprächskultur» verdichten die Autorinnen ihre Überlegungen zu einem einprägsamen Konzept.

Das Buch schliesst damit markante Lücken und schlägt wichtige Brücken. Als Sprachwissenschaftler gefällt mir, dass die Autorinnen gesprächsanalytische Erkenntnisse unmittelbar nutzbar machen. Als Kursleiter kann (nicht nur) ich künftig auf ein wissenschaftlich fundiertes Konzept und auf authentische Beispiele zurückgreifen. Als Dozent einer Schweizer Fachhochschule bin ich stolz, dass das Selbstverständnis dieses Hochschultyps in der vorliegenden Publikation mustergültig zum Tragen kommt, und als Co-Projektleiter des Rahmenprojektes freut es mich, dass das Buch einen wertvollen Beitrag zur Wissenschaftsorientierung der Aus- und Weiterbildung an Hochschulen leistet.

Dr. Stefan Jörissen

Leiter des Zentrums für Lernen, Lehren und Forschen, Hochschule Luzern;
Co-Projektleiter des Projektes «Stärkung der Wissenschaftsorientierung»

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	6
2. Das agile Framework	7
3. Stand der Forschung.....	11
3.1. Kommunikation in agilen Teams	11
3.2. Good Practice in der Angewandten Gesprächsforschung.....	15
4. Korpus	17
5. Methodisches Vorgehen.....	20
6. Kommunikation in agilen Meetings	22
6.1. Musterhafte Gesprächsorganisation	23
6.1.1. Refinement	23
6.1.2. Daily Standup.....	29
6.1.3. Review	30
6.1.4. Retrospektive	31
6.2. Funktionale Rollenverteilung.....	34
6.3. Einsatz von technischen Hilfsmitteln	42
6.4. Verschränkung von Mündlichkeit und Schriftlichkeit.....	45
6.5. Kollektive Entscheidungsfindung	47
6.5.1. Stand der Forschung zum Entscheiden	47
6.5.2. Entscheidungen in agilen Teams	50
6.6. Gespräche in verschiedenen technischen Settings	64
6.7. Fazit.....	68
7. Konstruktive Gesprächskultur.....	69
7.1. Commitment, klare Rollenverteilung und Routine	72
7.2. Fokus und Gesprächsdisziplin.....	79
7.3. Offenheit und Respekt.....	89
7.4. Kooperatives Argumentieren	100
7.5. Dissens aushalten	112
7.6. Positive Höflichkeit und Humor	119
7.7. Fazit.....	127
8. Diskussion und Ausblick.....	129
9. Literatur	130

1. Einleitung

Agiles Arbeiten steht heute weit oben auf der Agenda der betriebswirtschaftlichen Diskussion um Organisation und Führung. Ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammend, wird das Konzept des Arbeitens in kleineren, vordefinierten Etappen und der Selbstorganisation auch für Unternehmen anderer Branchen propagiert. Es gibt reichhaltige Literatur, (inter)nationale Netzwerke und Konferenzen zum agilen Arbeiten. Vom agilen Arbeiten versprechen sich die Verfechterinnen, dass spezialisierte Abteilungen, aber auch ganze Unternehmen rascher auf die Veränderungen am Markt reagieren können, die Bedürfnisse der Kundschaft klarer fokussieren und das Potenzial und Know-how der selbstorganisierten Mitarbeitenden besser ausschöpfen.

Im Framework des agilen Arbeitens nimmt die Kommunikation einen zentralen Stellenwert ein. Regelmässige Meetings, aber auch eine gezielt geförderte informelle Kommunikation sollen die Arbeit effektiver machen und qualitativ verbessern. Zahlreiche Studien, in denen mittels Interviews und Befragungen die Arbeit von agilen Teams erhoben wurden, bestätigen den hohen Stellenwert, welcher der Kommunikation auch von den Mitgliedern agiler Teams selbst zugeschrieben wird.

Über die konkrete Umsetzung dieser als so wichtig erachteten Kommunikation ist allerdings wenig bekannt. Es gibt kaum Beobachtungen und nur wenige gesprächsanalytischen Studien, die aufzeigen, wie die Kommunikation in agilen Teams konkret aussieht. Wir haben daher im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Hochschule Luzern – Wirtschaft formale Meetings in drei agilen Informatikteams auf Video aufgezeichnet und gesprächsanalytisch untersucht. Auf diese Weise konnten wir die spezifischen Merkmale dieser Art der Kommunikation herausarbeiten.

Bei dieser deskriptiven Analyse ist uns aufgefallen, dass das agile Framework keine Garantie für eine produktive Zusammenarbeit ist. Es war offensichtlich, dass zwei der aufgenommenen Teams sehr gut «eingespielt» sind und das agile Framework für eine reibungslose Organisation und Reflexion der eigenen Arbeiten nutzen können, während bei einem Team die Zusammenarbeit im agilen Setting stellenweise noch «harzte». Die Art der Gesprächsführung schien uns ein Schlüssel zur erfolgreichen oder eben nicht erfolgreichen Zusammenarbeit zu sein.

Wir haben daher in einem zweiten Schritt Formen von Good Practice herausgearbeitet, das heisst von kommunikativen Handlungen, die zielführend sind und das Team sowohl auf der Inhalts- als auch auf der Beziehungsebene voranbringen. Diese Formen von Good Practice fassen wir unter dem Begriff «konstruktive Gesprächskultur» zusammen. Konstruktive Gesprächskultur ist

ein normatives Konzept, das wir jedoch empirisch hergeleitet und abgesichert haben.

Wir verfolgen daher mit diesem Buch zwei Ziele. Erstens wollen wir deskriptiv beschreiben, wie die Kommunikation in den formalen Meetings von agilen Teams umgesetzt wird. Zweitens wollen wir jene kommunikativen Handlungen herausarbeiten, die im agilen Setting als Good Practice gelten können. Mit unserem Konzept der konstruktiven Gesprächskultur wollen wir einen Beitrag sowohl an die empirische Forschung zu agiler Kommunikation als auch an die Praxis leisten. Das verstehen wir als das Ziel der Angewandten Gesprächsforschung.

Das Buch ist wie folgt aufgebaut: Im zweiten Kapitel stellen wir das agile Framework vor, wie es für die Softwareentwicklung konzipiert wurde. Im dritten Kapitel fassen wir in knapper Form den Stand der Forschung zur Kommunikation in agilen Teams zusammen und stellen das Konzept der Good Practice in der Angewandten Gesprächsforschung vor. In den Kapiteln vier und fünf präsentieren wir unsere Forschungsmethode sowie unser Korpus, das dem Buch zugrunde liegt.

Das sechste Kapitel ist der Deskription der Gespräche gewidmet. In sechs Unterkapiteln arbeiten wir an Transkriptbeispielen die typischen Merkmale der Kommunikation in agilen Teams heraus. Im siebten Kapitel schliesslich zeigen wir an gelingenden und weniger gelingenden Gesprächsausschnitten, welche Formen von Good Practice im agilen Setting förderlich sind und explizieren damit unser Konzept der konstruktiven Gesprächskultur. Diskussion und Ausblick in Kapitel acht runden das Buch ab.

2. Das agile Framework

Die Idee des agilen Arbeitens kommt aus der Softwareentwicklung. Nachdem sich gezeigt hatte, dass gross angelegte, länger dauernde IT-Projekte oft zu schlechten Ergebnissen führten, weil sich im Laufe des Projekts die technischen Voraussetzungen und die Kundenbedürfnisse längst verändert hatten, kam die Idee des agilen Arbeitens auf. Hauptgedanke ist, den Entwicklungsprozess in kleinere Entwicklungsschritte herunterzubrechen, um so jederzeit flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Als offizieller Startschuss für das Konzept der Agilität gilt das «Agile Manifest», das 2001 von 12 Software-Spezialisten formuliert wurde. Es umfasst vier Leitsätze und 12 Prinzipien (Wikipedia 2021a):

Die vier Leitsätze lauten:

1. «Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
2. Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentationen.
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
4. Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.»

Die zwölf Prinzipien lauten:

- «Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
- Heisse Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
- Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
- Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
- Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
- Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
- Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
- Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
- Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
- Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
- Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
- In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.»

Auf den kürzesten Nenner gebracht bedeutet agile Softwareentwicklung also: In kurzen Intervallen funktionierende Software zu entwickeln, wobei sich das Team selbst organisiert, in permanentem mündlichem Austausch steht und flexibel auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagiert.

Um Agilität umzusetzen, wurden verschiedene konkrete Methoden entwickelt, zum Beispiel Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP), ausserhalb der IT auch Design Thinking oder Lean Startup.

Bei Scrum zum Beispiel wird die Softwareentwicklung in kleinere «Ereignisse» heruntergebrochen, sogenannte Sprints, die nur 1-4 Wochen dauern. Jeder Sprint wird durch eine Reihe formalisierter Meetings strukturiert. In einem Sprint Planning (die Bezeichnungen variieren) werden die Ziele und die konkreten Aufgaben (Tasks) des folgenden Sprints festgelegt und es wird geschätzt, wie viel Aufwand mit jeder Aufgabe verbunden ist, damit die Arbeit realistisch geplant werden kann. Während des Sprints findet täglich ein Daily Standup Meeting statt, an welchem alle Mitarbeitenden berichten, woran sie arbeiten und ob es Probleme gibt. Am Ende des Sprints wird ein Review durchgeführt, idealerweise mit Kunden, wo geprüft wird, ob man alle Ziele erreicht hat, und wo der Kundschaft Zwischenprodukte übergeben werden. Zuletzt wird in einer Retrospektive die Zusammenarbeit reflektiert und diskutiert, was man im nächsten Sprint besser machen könnte.

Die eben genannten formalen Meetings dienen der Organisation der Arbeit, die technische Kommunikation und damit die eigentliche Programmierarbeit findet in anderen Gefäßen statt. Wir widmen uns in diesem Buch den organisationalen Aspekten des agilen Settings und damit den genannten formalen Meetings. Da alle drei von uns beobachteten Teams nach der Methode Scrum arbeiten, steht sie im Fokus dieser Untersuchung.

Agile Teams arbeiten selbstorganisiert und ohne formale Führung. Eine allfällige vorgesetzte Person hat lediglich die Aufgabe, das Team im organisationalen Kontext einzubetten und die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit das Team funktionieren kann. Alle Teammitglieder sind gleichberechtigt und können dem Ideal nach auch sämtliche Arbeiten übernehmen. Es gibt aber organisatorische Rollen: Ein Product Owner stellt den Kontakt zur Kundschaft sicher und eine Scrum-Masterin moderiert die Meetings und sorgt dafür, dass das Team mit den notwendigen (technischen) Mitteln ausgerüstet ist. Für beide Rollen gibt es formale Ausbildungen, aber nicht alle Mitarbeitenden, die eine solche Rolle übernehmen, sind auch formal ausgebildet.

Bei der Durchführung der genannten Meetings kommen verschiedene Hilfsmittel zum Einsatz, die die Arbeit visualisieren, zum Beispiel Product Backlogs, User Stories, Taskboards oder Planungspoker (Meyer 2014). Viele Teams arbeiten mit elektronischen Taskboards und Pokerkarten, aber auch physische Hilfsmittel wie Whiteboards und Post-its werden oft benutzt. Agile Teams haben schon vor der Corona-Pandemie häufig digitale Hilfsmittel verwendet, seither hat sich die Nutzung beispielsweise digitaler Meeting-Plattformen noch verstärkt.

Das agile Framework hat unter anderem zum Ziel, die Kommunikation in den Softwareentwicklungsteams zu fördern. Die Programmierenden sollen nicht, wie es ein gängiges Klischee beschreibt, wochenlang für sich im stillen Käm-

merlein arbeiten, sondern im konstanten Austausch stehen, wissen, wer woran arbeitet, ihr Wissen austauschen und gemeinsam Probleme lösen. Die formelle und die informelle Kommunikation sollen so gut wie möglich gefördert werden. Damit die Kommunikation im Speziellen und die Zusammenarbeit im Allgemeinen erfolgreich ist, wurden für das agile Arbeiten fünf Werte definiert: Commitment, Fokus, Offenheit, Respekt und Mut (Triest & Ahrend, 2019, S. 76).

Die Idee des agilen Managements wird auch auf andere Bereiche als die IT angewendet. Gemeinsam sind die drei Techniken: «Kleine Arbeitseinheiten, transparente Visualisierung und stetige Kommunikation» (Wessels, 2020, S. 29). Neben einzelnen Teams können auch ganze Organisationen auf agiles Arbeiten umgestellt werden. Ziel ist, schneller auf Veränderungen am Markt reagieren zu können, sich stärker an den Kundenbedürfnissen zu orientieren, generell flexibler zu werden und die Verantwortung radikal nach unten zu delegieren. Zahlreiche Ratgeber liefern Handreichungen und Fallbeispiele von Unternehmen, die auf agiles Arbeiten umgestellt haben (z.B. Preussig & Sichert 2018, Triest & Ahrend 2019, Häusling et al. 2020). Alle betonen, dass agiles Arbeiten ein bestimmtes «Mindset» verlangt und die Umstellung auf agiles Arbeiten für die Mitarbeitenden anspruchsvoll ist.

Agiles Arbeiten wird heute teilweise auch idealisiert und als Allheilmittel für erfolgreiche Organisationsentwicklung gesehen. Sogar die oft neutrale Wikipedia wird ideologisch, wenn sie schreibt: «In agilen Organisationen wird Wissen offen weitergegeben, Fehler werden offen und konstruktiv angesprochen, Statussymbole (‘Chefetage’, ‘Teppichetage’) entfallen» (Wikipedia 2021c).

Meyer hat daher schon 2014 die agilen Methoden einer strengen Prüfung unterzogen und führt Punkte auf, die seiner Meinung nach schlecht, überschätzt, gut oder brilliant sind. Brilliant findet er unter anderem, dass die Arbeit in kurze Zeiteinheiten heruntergebrochen wird mit klarem Fokus auf funktionierende Software und dass jeder Code getestet wird. Gut findet er die täglichen Besprechungen und die intensive Kommunikation von Teams, die unter einem Dach arbeiten. Kritisch ist er gegenüber der Selbstorganisation, den Planungsspielen und dem Verzicht auf Spezialisten und Spezialistinnen. Und ganz schlecht findet Meyer den Verzicht auf wissenschaftliche Planung und die Definition abstrakter Funktionalitäten, auf die Wiederverwendbarkeit der Software und auf eine solide Dokumentation. Meyer postuliert, dass die meisten Teams eine Managerin brauchen, weil sie mit der Selbstorganisation überfordert sind. Im Gegenzug finde er die Rolle des Scrum-Masters überflüssig.

Empirische Arbeiten (vgl. unten) bestätigen Meyers Einschätzungen teilweise, zum Beispiel den Wert von schriftlichen Dokumentationen oder die Notwendigkeit von spezialisiertem Personal.

Die Umstellung auf agiles Arbeiten ist für jedes Team eine grosse Herausforderung. Die verlangte Selbstorganisation, die totale Transparenz aller Arbeiten und die geforderte intensive Kommunikation ist für manche Mitarbeitende eine Überforderung oder nicht mit ihren Arbeitsgewohnheiten vereinbar. Das führt dazu, dass bei einer Umstellung auf agiles Arbeiten schätzungsweise 20% der Mitarbeitenden schliesslich das Unternehmen verlassen (müssen), weil sie die Umstellung nicht schaffen.¹

3. Stand der Forschung

3.1. Kommunikation in agilen Teams

Zur Kommunikation in agilen Teams gibt es eine Fülle von Studien aus dem Bereich der Informatik. Die meisten stützen sich auf Interviews oder Umfragen. Im Jahr 2013 haben Hummel, Rosenkranz und Holten eine Metastudie durchgeführt, bei welcher sie 333 Artikel über agile Software-Entwicklung (System Development SD) und Kommunikation ausgewertet haben. Als theoretische Fundierung dient ihnen das «Unified Model of SD Success», welches fünf Variablen umfasst: Die geografische Verteilung und Grösse des Teams, die Art der Aufgabe, die benutzte agile Methode, die Kommunikation und als Output den Erfolg des Projekts. Hummel et al. kommen zu folgendem Resultat:

1. Geografische Verteilung: Teams vor Ort kommunizieren besser als geografisch verteilte Teams. Verteilte Teams haben Schwierigkeiten mit den verschiedenen Zeitzonen, Sprachen und Kulturen. Gegenseitige Besuche, gute technische Kommunikationsmittel und erzwungene Kommunikation helfen, die Distanz zu überbrücken. Der Einfluss von Grossraumbüros auf die Kommunikation ist umstritten.
2. Teamgrösse: In kleinen Teams floriert die informelle Kommunikation und führt zu einem gemeinsamen Verständnis der Arbeit. Je grösser das Team ist, umso wichtiger werden formelle und schriftliche Kanäle für die Kommunikation.
3. Aufgabe: Der Einfluss der Art der Aufgabe auf die Kommunikation ist wenig erforscht. Bei Unterhaltsprojekten genügt die informelle Kommunikation offenbar nicht, hier ist eine schriftliche Dokumentation nötig.

¹ Mündliche Auskunft von Ulrich Egle, Unternehmensberater und Herausgeber der «Agile Finance Transformation».

4. Benutzte agile Methode: Extreme Programming und Scrum fördern die Kommunikation erheblich. Beim Pair Programming wird viel kommuniziert, aber auch geschwätzt.

5. Kommunikation: Kommunikation wird in den untersuchten Studien als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für SD-Projekte beschrieben. Es gilt: Je mehr Kommunikation, umso besser. Bei guter Kommunikation ist die Software besser, sie enthält weniger Fehler und wird in kürzerer Zeit erstellt. Ferner ist der Lerneffekt höher. Einen zusätzlichen positiven Einfluss haben Vertrauen zu den Teammitgliedern, gegenseitiges Verständnis und die Identifikation mit dem Team. Auch die Kommunikation mit der Kundschaft ist sehr wichtig, weil diese bei engem Kontakt präzisere und realistischere Anforderungen formuliert.

Einige Studien zeigen gemäss Hummel et al. aber auch Schwierigkeiten mit der (informellen) Kommunikation auf. Sie ist schwierig für Personen, die an mehreren Projekten beteiligt sind, für die Kundschaft, wenn schriftliche Unterlagen fehlen, und für Personen, die keine hohen Kommunikationsfähigkeiten haben.

Was die Forschungsmethoden betrifft, so wurden in den untersuchten Artikeln am häufigsten schriftliche Befragungen durchgeführt oder Interviews geführt, die als qualitativ und explorativ einzustufen sind. Das bedeutet, dass letztlich Aussagen *über* die Kommunikation untersucht werden, aber nicht die Kommunikation selbst. Sehr selten wird die Kommunikation mittels Ethnografie, Video- und Audioaufnahmen untersucht.

Die Ergebnisse bleiben gemäss Hummel et al. unvollständig und widersprüchlich. "To sum up, we could not find any study that has conclusively and rigorously shown that agile practices lead to more or improved communication in SD teams, and that this indeed in turn leads to higher SD success." (2013, S. 349). Das Problem liegt gemäss den Autoren darin, dass isoliert agile Teams untersucht werden und niemand Vergleiche mit Teams anstellt, die in klassischen Organisationsformen arbeiten. Daher ist nicht abschliessend bewiesen, dass in agilen Settings mehr und besser kommuniziert wird. Ein weiteres Problem ist, dass Studien über die Kommunikation in agilen Teams meist nicht tatsächliche Kommunikationsabläufe in Gesprächen am Arbeitsplatz analysieren, sondern auf Interviews oder Surveys basieren.

Eine eigene qualitative Studie zur Kommunikation in agilen Softwareteams führen Hummel, Rosenkranz und Holten zwei Jahre später (2015) durch. Gestützt auf Interviews, teilnehmende Beobachtung und eine Umfrage identifizieren sie jene Faktoren, die die direkte Kommunikation in agilen Teams fördern, fragen aber auch, wo eine schriftliche Dokumentation immer noch sinnvoll ist. Die unten wiedergegebene Tabelle fasst das Resultat bezüglich der direkten Kommunikation zusammen:

Soziale agile Praxis	Einfluss auf die direkte Kommunikation
Gemeinsamer Büroraum	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht schnelle und effiziente direkte Kommunikation aufgrund der räumlichen Nähe. • Die Kundschaft kann sofortiges, direktes Feedback und Antworten auf Fragen geben. • Ermöglicht die Klärung von Fragen im direkten Gespräch, was von den Interviewpartnern als am effizientesten angesehen wurde.
Tägliche Standup-Meetings	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichen eine hohe Frequenz und Menge an direkter Kommunikation während und nach den Meetings. • Projektmitglieder werden durch direkte Kommunikation auf dem Laufenden gehalten. • Probleme werden durch direkte Kommunikation identifiziert und gelöst.
Iterationsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht direkte, häufige Kommunikation im Team und mit dem Kundenvertreter, während die Funktionen diskutiert werden, die in der aktuellen Iteration implementiert werden sollen. • Eine Sitzung des Entwicklungsteams vor dem eigentlichen Planungsmeeting hilft, Missverständnisse durch direkte Kommunikation zu vermeiden.
Pair-Programming	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht häufige, direkte Kommunikation, da die Entwickler beim Implementieren von Code miteinander sprechen müssen. • Notwendiges Know-how für die Schulung neuer Mitarbeiter wird direkt vermittelt.
Sprint-Retrospektive	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht direkte, häufige Kommunikation im Team, während Probleme identifiziert und gelöst sowie gemachte Erfahrungen besprochen werden. • Ermöglicht die Verbesserung der Kommunikation, da sie eine Plattform bietet, um über das Kommunikationsverhalten des Teams zu sprechen.
Sprint-Review	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht direkte Kommunikation im Team und mit der Kundschaft, während die Ergebnisse der letzten Iteration besprochen werden. • Wurde von den Interviewpartnern als erweitertes tägliches Standup-Meeting betrachtet, da es direkte

Kommunikation über wesentliche Themen ermöglicht, die den Fortschritt des Projekts behindern.

Tabelle 1: Agile Praktiken und ihr Einfluss auf die direkte Kommunikation (Hummel et al., 2015, S. 286, Übersetzung ChatGPT).

Insgesamt erfüllt das formale Setting der agilen Meetings seine Funktion, die direkte Kommunikation, den Austausch von Know-how und die gemeinsame Problemlösung zu fördern. Die Autoren haben aber auch Bereiche identifiziert, in denen schriftliche Dokumentationen nach wie vor unabdingbar sind. Sie nennen die IT-Architektur, wichtige Beschlüsse, das Product Backlog, Lessons Learnt in den Retrospektiven, den Source Code, die Tests, Zeit und Budget sowie Trainingsmaterial für neue Teammitglieder (ebd., S. 287).

Barke und Prechelt (2019) haben fünf Informatikteams, die mit Scrum arbeiten, beobachtet und interviewt und die Daten nach der Grounded Theory ausgewertet. Ursprünglich an Diversität interessiert, stiessen sie darauf, wie wichtig (informelle) Rollen im Team sind. Damit Selbstorganisation funktionieren kann, müssen alle wissen, was sie können und welche Rolle sie im Team einnehmen (Local role-clarity durch Selbstreflexion), und die Rollen im ganzen Team müssen klar sein (Team-wide role-clarity durch Teamreflexion). Ein externer Coach kann mit Team- und allenfalls Einzelgesprächen viel dazu beitragen, dass die Rollen geklärt sind. Eine Rolle übernehmen heisst gemäss Barke und Prechelt a) die Verantwortung übernehmen, b) über die nötige Expertise verfügen, c) entsprechend handeln. Teams, die sich gefunden haben – jeder weiss, wer was kann, und vertraut den anderen – können gute Leistungen erbringen und Spass haben. In anderen Teams sind fähige Mitarbeitende gegangen (worden), weil sie sich nicht ins Team eingliedern konnten, ein beobachtetes Team ist komplett zerfallen.

Die Dissertation von Barke (2020) streicht heraus, dass ein zentrales Konzept für den Erfolg von agilen Teams die *Klarheit* ist. Wenn durch Selbstreflexion und Teamreflexion alle wissen, wer was kann, dann funktioniert das Team.

Eine der wenigen Studien, die sich auf Audioaufnahmen stützt, ist Friess (2019). Sie wertet 15 Stunden Audioaufnahmen in einem Unternehmen quantitativ und qualitativ aus mit der Frage, wie oft und in welchem Zusammenhang die Teammitglieder Begriffe aus dem Scrum Framework benutzen. In den untersuchten Teams kamen vor allem Äusserungen zu User Storys und Sprint Execution (wer macht was) vor, welche dem Team wichtig zu sein schienen. Eher heruntergestuft wurden Capacity und Story Pointing, das heisst Aussagen zur Arbeitskapazität und zur Schätzung des Aufwands. Friess wertet die Häufigkeit dieser Begriffe als Hinweis darauf, wie stark sich das Team überhaupt am agilen Framework orientiert.

Gesprächsanalytische Studien zur Kommunikation in agilen Teams liegen kaum vor. Loew (2022) untersucht in ihrer genderlinguistischen Dissertation, wie in den Gesprächen in agilen Teams, aber auch in Interviews Identitäten im beruflichen Kontext in Zusammenhang mit Gender konstruiert und dekonstruiert werden. Sie kann zeigen, dass in der IT-Branche, wo Frauen zahlenmässig schwach vertreten sind, traditionelle Vorstellungen von Gender immer wieder zum Ausdruck kommen, aber auch auf innovative Weise aufgebrochen werden (siehe auch Loew, 2025). Sie betont, dass weitere gesprächslinguistische Studien nötig sind, um die komplexen Gesprächssettings agiler Teams sprachwissenschaftlich aufzuarbeiten.

Büyükgüzel und Balaman (2023) untersuchen die räumliche Organisation eines Scrum-Teams, das seine Daily Standups in einem hybriden Setting durchführt. Acht bis zehn Personen versammeln sich in einem Halbkreis vor einem Bildschirm und einer Weitwinkelkamera, acht bis zehn Personen sind über ein Videokonferenztool zugeschaltet. Die Aufnahmen stammen aus dem Jahr 2018, also noch vor der Coronapandemie. Mehrere Meetings werden mittels einer multimodalen Konversationsanalyse untersucht. Die Autoren berichten, dass das hybride Setting immer wieder Probleme der Sichtbarkeit und Hörbarkeit provoziert, sodass Personen vor Ort sich neu im Raum positionieren müssen, damit die zugeschalteten Teilnehmenden sie sehen und hören können. Ebenso gibt es technische Übertragungsprobleme bei den zugeschalteten Teilnehmenden. Speziell ist, dass die zerteilte räumliche Orientierung auch zu trennenden Teilnehmendekategorien führt: Die Teilnehmenden vor Ort benützen für die Anwesenden das Pronomen “wir”, für die Zugeschalteten das Pronomen “sie”. Auch frühere Studien berichten davon, dass in hybriden Meetings regelmässig kommunikative Probleme auftauchen (Tutt et al. 2007, zit. in Büyükgüzel & Balaman, 2023, S. 257) und dass die Anwesenden sich als Subgruppe begreifen und die Zugeschalteten oftmals weniger beachten (Bos et al. 2006, zit. in Büyükgüzel & Balaman, 2023, S. 257).

Weil kaum gesprächsanalytische Arbeiten zur Kommunikation in agilen Teams vorliegen, fehlt auch weitgehend eine kommunikative Operationalisierung des agilen Frameworks. Wie die Kommunikation in agilen Teams in den formalisierten Meetings konkret umgesetzt wird, muss erst noch erforscht werden und ist daher Gegenstand dieses Buchs.

3.2. Good Practice in der Angewandten Gesprächsforschung

Mit diesem Buch verfolgen wir ein doppeltes Ziel. Einerseits wollen wir beschreiben, wie agile Informatikteams in formalen Scrum-Meetings kommunizieren, andererseits wollen wir kommunikative Praktiken identifizieren, die zu einem guten Ergebnis führen. Damit betreten wir ein heikles Terrain. In der

Gesprächsforschung in ihren verschiedenen Ausrichtungen ist die Frage umstritten, ob man aus der Analyse institutioneller Gespräche Empfehlungen zu deren Gestaltung ableiten kann und soll. Die meisten Gesprächsforschenden tun das nicht und beschränken sich explizit auf die Deskription ihrer Daten.

Es gibt jedoch seit mehreren Jahrzehnten eine Fraktion der Angewandten Gesprächsforschung, deren erklärtes Ziel es ist, die Menschen aus der Praxis zu unterstützen, indem man Gesprächsanalysen als Basis für Verbesserungen in der Kommunikation nützt (grundlegend: Brüner et al. 2002). In den letzten Jahren wurden auf dieser Basis auch gesprächsanalytisch fundierte Lehrbücher entwickelt (Koerfer & Albus 2018, Coussios et al. 2019). Wie man allerdings methodisch gesichert von deskriptiven zu normativen Aussagen gelangt, blieb lange Zeit unterbelichtet. Es war Usus, den Beteiligten aus der Praxis Transkriptbeispiele vorzulegen – häufig solche mit problematischen Gesprächsverläufen – und diese selber nach besseren Alternativen suchen zu lassen (Beispiele bei Birkner & Stukenbrock 2009). Die normative Grundlage, auf welcher Bewertungen vorgenommen und Verbesserungen vorgeschlagen wurden, blieb in diesen Fällen meist unausgesprochen.

Im Jahr 2023 ist nun ein Sammelband erschienen, der sich genau der Frage widmet, wie man in der Angewandten Gesprächsforschung von der Deskription zur Bewertung gelangt (Bendel & Pick 2023a). Dabei wird der Fokus auf Good Practice gelegt, also auf die Identifikation von gelingendem kommunikativem Handeln; auf das Präsentieren missglückter Kommunikation wird weitgehend verzichtet.

Bendel und Pick (2023b) schlagen in ihrem Beitrag eine Heuristik vor, wie man in Transkripten systematisch und methodisch geleitet Good Practice identifizieren kann. Die Heuristik umfasst fünf Schritte:

1. Globale Zweck- und Zielerreichung prüfen
2. Abgleich mit der Normalform
3. (Positive) Reaktionen identifizieren
4. Zielerreichung der Beteiligten aufgabenspezifisch prüfen
5. Mit institutionellen und gesellschaftlichen Normen abgleichen

Die ersten beiden Schritte betreffen das ganze Gespräch. Die Autorinnen gehen davon aus, dass ein Gespräch als grundsätzlich gelungen betrachtet werden kann, wenn es den institutionell vorgesehenen Zweck erfüllt und der – empirisch zu ermittelnden – Normalform entspricht. Die Schritte drei und vier fokussieren einzelne kommunikative Handlungen und prüfen, ob diese zu positiven Reaktionen der Gesprächsbeteiligten führen und ob das der Handlung inhärente kommunikative Ziel erreicht wird. Im fünften und letzten Schritt kann man prüfen, ob institutionell vorliegende Normen wie zum Beispiel Gesprächsleitfäden oder Verhaltenskodizes eingehalten wurden und ob auch

gesellschaftliche Normen wie zum Beispiel Höflichkeitserwartungen erfüllt werden.

Für die Analyse und Bewertung der Kommunikation in formalen agilen Meetings ist diese Heuristik sehr gut anwendbar, da das agile Framework explizite Vorgaben enthält, wie die Meetings ablaufen sollen (Schritt 2) und welche Ziele angestrebt werden (Schritte 1 und 4). Mit den agilen Werten Commitment, Fokus, Offenheit, Respekt und Mut liegt ferner eine institutionelle Norm vor (Schritt 5), deren Operationalisierbarkeit allerdings erst noch empirisch geprüft werden muss. Wir werden uns daher im zweiten Teil unserer Analyse auf die zitierte Heuristik von Bendel und Pick stützen.

4. Korpus

Die Daten, auf die wir uns in diesem Buch stützen, stammen aus dem Projekt «Videografierte Berufspraxis für die Wirtschaft», das an der Hochschule Luzern – Wirtschaft von 2021–2024 lief. Das Projekt war Teil des übergeordneten Projekts «Stärkung der Wissenschaftsorientierung: Reflexion von Forschung – Analyse von Berufspraxis», das von swissuniversities gefördert wurde. Ziel des übergeordneten Projekts war, die Forschungskompetenz von Dozierenden der Fachhochschule und der Pädagogischen Hochschule Luzern zu stärken.²

Unser Teilprojekt hatte zum Ziel, anspruchsvolle berufliche Interaktionen auf Video aufzuzeichnen, mit den Mitteln der Videografie bzw. der linguistischen Gesprächsanalyse auszuwerten und die Ergebnisse für die Weiterbildung von Dozierenden aufzubereiten. Vorgespräche mit Dozierenden und Führungskräften ergaben, dass vor allem für die Kommunikation in agilen Teams und für Mitarbeitendengespräche Interesse vorhanden ist. Darum entschieden wir uns, in den folgenden drei Bereichen Videoaufnahmen durchzuführen:

- Kommunikation in agilen Informatikteams
- Mitarbeitendengespräche
- Besprechungen, in denen Entscheidungen getroffen werden

Neben den Aufnahmen in agilen Informatikteams (vgl. unten) liegen Video- bzw. Audioaufnahmen von sechs Mitarbeitendengesprächen sowie eine Aufnahme aus einer Teambesprechung in einem Amt vor. Aus dem Material wurden Workshops zur Methode der Videografie, zum Führen von Mitarbeitendengesprächen, zu Kommunikation in agilen Teams und zum Moderieren von Entscheidungsprozessen entwickelt und mit Dozierenden und administrativen Angestellten der Hochschule Luzern – Wirtschaft durchgeführt. Blogbei-

² <https://www.p-11-luzern.ch/>

träge (Bendel 2023, Loew 2023) dienen der weiteren Dissemination der Ergebnisse.

Im vorliegenden Buch stützen wir uns auf das Teilkorpus zu Kommunikation in agilen Teams. Es umfasst Aufnahmen aus drei Teams. Das erste Team arbeitet an einer Hochschule, die Teams zwei und drei arbeiten in zwei grossen Versicherungen. Für jede Studie wurden nach einem Vorgespräch mehrere Meetings des Teams auf Video aufgezeichnet. Die Aufnahmen stammen aus dem Jahr 2022. Das so entstandene Korpus umfasst folgende Aufnahmen (Tabelle 2):

Team	Meeting	Setting	Dauer
1 Hochschule	Refinement	Hybrid	2 ¼ Std.
	Standup 1 + 2	Online	Je 20 Minuten
	Review	Hybrid	40 Minuten
	Retrospektive	Online	45 Minuten
2 Versicherung A	Refinement	Präsenz	60 Minuten
	Retrospektive	Präsenz	90 Minuten
3 Versicherung B	Daily	Hybrid	30 Minuten
	Refinement	Hybrid	90 Minuten
	Retrospektive	Online	60 Minuten

Tabelle 2: Korpus

Die Gespräche fanden in den Teams 1 und 3 im Schweizer Dialekt statt, wobei einzelne Teilnehmende aus Deutschland stammen und Hochdeutsch sprechen. Die Gespräche in Team 2 fanden mehrheitlich in Hochdeutsch statt, weil zwei Mitglieder nicht deutscher Muttersprache sind, aber es wurde manchmal in den Dialekt gewechselt.

Die vor Ort durchgeführten Meetings wurden mit einer fest installierten Kamera aufgenommen. Bei den beiden hybriden Meetings von Team 3 war die Studienleiterin im Raum, bei den anderen Aufnahmen nicht (mit einer kurzen Ausnahme wegen technischer Probleme bei Team 2). Bei den Online-Meetings wurde eine Aufnahme des geteilten Bildschirms gemacht.

Das Refinement Meeting in Team 2 fand vor Ort statt, das Team fokussierte seine Aufmerksamkeit auf einen grossen Bildschirm am einen Ende des Raumes, auf welchem der Product Owner seinen Bildschirm mit dem elektronischen Taskboard teilte. Um Arbeitsaufwände zu planen, wurden physische Pokerkarten oder Pokerkarten auf Mobiltelefonen verwendet. Die Retrospek-

tive in Team 2 wurde komplett physisch durchgeführt mit Hilfe von Flipcharts, Whiteboards und Post-its.

Das Refinement Meeting in Team 1 wies ein technisch höchst komplexes Setting auf: Drei Teilnehmende waren vor Ort. Eine in der Mitte des Tisches platzierte Eule filmte die Anwesenden und übertrug die Aufnahme in den Teams-Call, in welchem die anderen fünf Mitglieder zugeschaltet waren. Die Scrum-Masterin hatte ihren Bildschirm geteilt, sodass alle das Jira-Board sahen, auf welchem die Tasks des kommenden Sprints aufgelistet waren. Im Raum vor Ort wurde ihr Bildschirm gross auf die Leinwand projiziert. Wegen des geteilten Bildschirms waren die Köpfe der in Teams Zugeschalteten nur sehr klein zu sehen. Auf ihrem Laptop hatten die Anwesenden ein Pokerspiel zum Schätzen des Arbeitsaufwands aufgeschaltet. Von diesem Meeting machten wir drei Aufnahmen: Eine Kamera filmte die drei Anwesenden vor Ort, der Teams-Call wurde auf einem separaten Laptop aufgezeichnet und der Bildschirm mit dem Pokerspiel wurde auf dem Laptop der Scrum-Masterin aufgezeichnet. Für die Analyse wurden die drei Aufnahmen zusammengeschnitten (vgl. Screenshot in Abbildung 1).

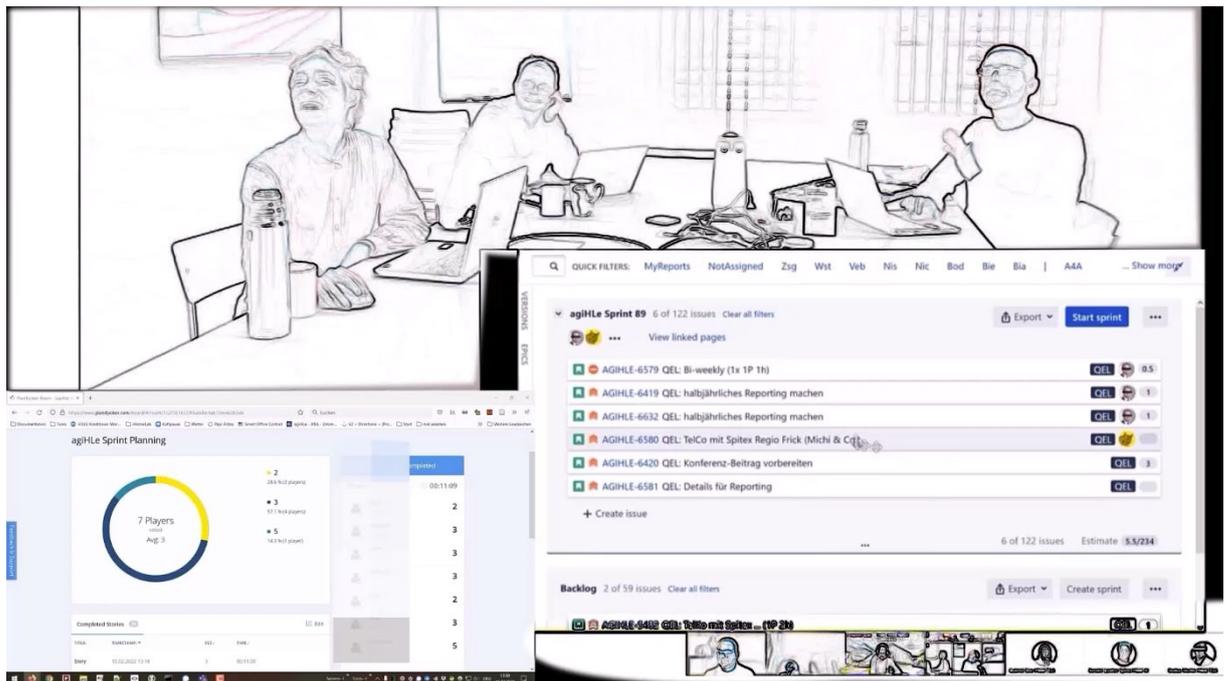


Abbildung 1: Aufnahmen aus dem Refinement von Team 1 mit drei Teilnehmenden vor Ort (oben), dem geteilten Bildschirm mit dem Taskboard und den fünf Teilnehmenden im Teams Call (unten rechts) und dem Pokerspiel auf dem Bildschirm der Scrum-Masterin (unten links).

Das Projektteam arbeitete mit den Originalaufnahmen. Für die Vorführung in den Workshops und auf Tagungen wurde das Video zum Zweck der Anonymi-

sierung auf Umrisse reduziert (vgl. Abbildung 1), während die Stimmen unverfremdet blieben.

In Team 3 war das hybride Setting vor Ort analog zu Team 1. Einzig das Pokerspiel war integriert in das geteilte Setting am Bildschirm und wurde nicht separat aufgezeichnet. Das heisst, es wurde nur die Situation im Zimmer sowie das Teams-Meeting auf dem Bildschirm aufgezeichnet. Weitere Details zu den verschiedenen technischen Settings folgen in Kapitel 6.6.

5. Methodisches Vorgehen

In unserem Projekt stützten wir uns auf die sozialwissenschaftlichen Methoden der Videografie und der linguistischen Gesprächsanalyse. In der Soziologie bezeichnet Videografie die Verbindung von Videoanalyse und Ethnografie (Tuma, Schnettler & Knoblauch, 2013, S. 10). Sie dient dazu, zu rekonstruieren, wie Teilnehmende an Interaktionen soziale Wirklichkeit herstellen. Neben der Soziologie wird die Videografie vor allem in den Erziehungswissenschaften, namentlich in der Unterrichtsforschung eingesetzt (Dinkelaker & Herrle 2009). Hier dient die Videografie dazu, das komplexe Unterrichtsgeschehen in einem Klassenzimmer zu erfassen und für die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen auszuwerten. Wie der Name sagt, steht die Analyse des Visuellen im Vordergrund. Transkripte des Gesprochenen werden bei Bedarf hinzugezogen, das Visuelle wird aber als eingeständiges Kommunikationssystem betrachtet (Bohnsack, 2021, S. 572f).

Umgekehrt verhält es sich bei der linguistischen Gesprächsanalyse (Deppermann 2008), in welcher traditionellerweise das Gesprochene im Vordergrund steht und das Visuelle bei Bedarf für die Interpretation hinzugezogen wird. Die beiden Methoden treffen sich quasi in der Mitte, wenn das Visuelle und das Gesprochene gleichrangig betrachtet werden und Interaktion als genuin multimodal aufgefasst wird.

Das Vorgehen ist in beiden Disziplinen das Gleiche: Von den interessierenden Interaktionen werden Videoaufzeichnungen gemacht sowie ethnografische Informationen erhoben. Die Videos werden gesichtet und es werden Verlaufsprotokolle erstellt. Dann werden Ausschnitte identifiziert, in denen das interessierende interaktionale Phänomen vorkommt, von welchen Transkripte angefertigt werden. Diese Ausschnitte werden in Datensitzungen gemeinsam besprochen. Wichtig zu sehen ist, dass bereits das Erstellen eines Verlaufsprotokolls, die Auswahl von Ausschnitten und die Transkription interpretative Akte sind, die vom Vorwissen und vom Interesse der Forschenden gesteuert werden.

Wir sind in unserem Projekt wie beschrieben vorgegangen. Speziell war in unserem Fall, dass wir uns bei der Wahl der Ausschnitte und bei den Datensitzungen nicht nur von unseren eigenen Interessen, sondern auch von den Wünschen der untersuchten Teams leiten liessen. Im Sinne einer partizipativen Forschung konnten sie mitbestimmen, welche Phänomene wir bei der Analyse fokussieren. Das waren die Folgenden:

- Team 1
 - Umgang mit Dissens
 - Beteiligung und inoffizielle Rollen im Team
- Team 2
 - Gruppenorganisation
 - Rollenverteilung
 - Entscheidungsprozesse
- Team 3
 - Moderation und Moderationsmethoden
 - Beteiligung im Team

Nach der Analyse durch das Forschungsteam bekam das aufgenommene Team denn auch ein Feedback zu Art und Qualität seiner Kommunikation.

Bei der Transkription beschränkten wir uns in der Regel auf Basistranskripte³. Wir taten das im Hinblick auf die geplanten Workshops, welche mit linguistischen Laien durchgeführt wurden, für die erfahrungsgemäss komplexere Transkripte nicht zugänglich sind. Eine Herausforderung war der Umgang mit dem, was während des Gesprächs auf den eingesetzten Bildschirmen passiert. Manche Gesprächsausschnitte sind gar nicht verständlich, wenn man nicht einbezieht, was gleichzeitig auf dem Bildschirm zu sehen ist oder sprechbegleitend geschrieben wird. Deshalb führten wir in diesen Ausschnitten in der Transkription eine zusätzliche Spur für die Maus ein. Der folgende Transkriptausschnitt (Beispiel 1) illustriert das Vorgehen.

T1 ist die Scrum-Masterin, die vor Ort anwesend ist und das Jira-Board bedient, das alle im Teams-Call sehen können. Die Partiturzeile T1 [v] enthält das von ihr Gesprochene, die Zeile T1 [n] das Nonverbale. T3 nimmt per Teams am Gespräch teil. Da er die Kamera nicht eingeschaltet hat, ist von ihm nur das Verbale zu hören. In der Zeile «Maus» ist festgehalten, was T1 auf dem Jira-Board tut, während sie selber oder T3 spricht.

- text Bewegung der Maus
- [Text] Klick der Maus auf dem angegebenen Feld
- «text» Text, der auf dem Jira-Board eingegeben wird

³ Transkriptionszeichen im Anhang.

Beispiel 1: Formular ausfüllen im Refinement von Team 1

[1]	T1 [v]	(4.6) denn häm=mir [Projekt 3] jetz AU alles, (1.3) gschätzt? (1.5) MÖche=mir no eis bevor
	T1 [n]	blickt auf Leinwand
	Maus	[Häkchen] Scrollen [show more] fährt zu OEL
[...]		
[9]	T1 [n]	Tastatur schaut auf Leinwand
	Maus	"Infos bei" "Partnern einholen (Re)" "sourcen"
	T3 [v]	seine resSOURcen (1.0) ähm:: ANgegeben in dem reporting formular, (1.2) un::d äh aber
[10]	T3 [v]	AUCH noch nicht mehr. ((lacht)) <<lachend> also da gäbs immer noch zwei drei PUNKte zu
[11]	Maus	löscht "Ressourcen"
	T3 [v]	dene man was schreibe könnt>- .hh das heisst DA:: muss ich wahrscheinlich jetzt WIRKlich
[12]	T1 [n]	wendet sich zur Tastatur
	T3 [v]	noch äh e chly mehr aufwand reinstecken und den leuten (0.5) e chly mehr hinterherrenne.
[13]	T1 [v]	(1.5) du bisch z nätt; de D säit
	T1 [n]	blickt zur Leinwand
	Maus	": nachhaken" [save]
	T3 [v]	(-) e bissl öfters erlNnern. dass di da was zu LIEfern habe.

In System 1 ist zu sehen, dass der Sprechtext von T1 längere Pausen enthält. Diese sind erklärbar, wenn man sieht, dass sie parallel zum Sprechen mit der Maus scrollt, klickt und über das Board fährt. Ab Zeile 9 referiert T3, was bei seinem Task zu tun ist. T1 schreibt dazu für alle sichtbar „Infos bei Partnern einholen (Ressourcen“, dann löscht sie „Ressourcen“ wieder und schreibt stattdessen „nachhaken“. Diese Notiz wird anschliessend gespeichert (System 13).

6. Kommunikation in agilen Meetings

In diesem Kapitel stellen wir anhand von Beispielen aus den aufgenommenen Gesprächen sechs Merkmale der Interaktion vor, die sich in unseren Studien als typisch für agiles Arbeiten herauskristallisiert haben. Das sind:

1. Musterhafte Gesprächsorganisation
2. Funktionale Rollenverteilung
3. Einsatz von technischen Hilfsmitteln
4. Verschränkung von Mündlichkeit und Schriftlichkeit
5. Kollektive Entscheidungsfindung
6. Gespräche in verschiedenen technischen Settings

Die einzelnen Merkmale sind natürlich nicht als exklusiv zu verstehen, sondern finden sich auch bei anderen institutionellen Gesprächen. Ihre Kombination macht aber das Spezifische des agilen Arbeitens aus.

6.1. Musterhafte Gesprächsorganisation

Das auffallendste Merkmal des Frameworks von Scrum ist sicher, dass die Sprints von drei oder vier Wochen durch eine immer gleichbleibende Folge von formalen Meetings strukturiert werden, deren Ablauf durch ihre Funktion bestimmt wird. Die Bezeichnungen sind nicht in allen Teams identisch⁴, die Reihenfolge indessen schon. Folgende Meetings strukturieren einen Sprint (Schwaber & Sutherland 2020) (vgl. Tabelle 3):

Name	Funktion	Dauer
Planning	Festlegen, welche Projekte bzw. Tasks im nächsten Sprint bearbeitet werden.	ca. 1 h
Refinement	Beschreiben, was bei jedem Task zu tun ist, sowie schätzen, wie gross der Aufwand ist.	ca. 2 h
Daily Standup	Berichten, wo man mit der Arbeit steht und ob es Probleme gibt.	ca. ¼ h
Review	Festhalten, welche Ziele man erreicht hat, wenn möglich der Kundschaft ein Zwischenprodukt übergeben.	ca. 1 h
Retrospektive	Besprechen, wie die Zusammenarbeit war und wie diese verbessert werden könnte.	ca. 1 h

Tabelle 3: Abfolge der formalen Meetings in einem Sprint nach Scrum.

Ein Planning Meeting haben wir nicht in unserem Korpus. Die anderen Meetings besprechen wir in den folgenden Abschnitten.

6.1.1. Refinement

Beim Refinement geht es darum, dass das Team jeden einzelnen Task für den kommenden Sprint bespricht, um zu klären, was inhaltlich genau zu tun ist, und um zu schätzen, wie gross der Aufwand dafür ist. Damit soll die Basis geschaffen werden für die Umsetzung von zwei Prinzipien des agilen Frame-

⁴ In Team 1 heisst das Planning “Prio-Meeting”, das Refinement dafür “Planning”.

works: Die inhaltliche Beschreibung des Tasks soll es möglich machen, dass jede Person aus dem Team den Task bearbeiten kann. Die Schätzung des Aufwands soll sicherstellen, dass man sich nicht zu viel vornimmt, damit das Team ein nachhaltiges Arbeitstempo wahren kann. Inhalt und Aufwand werden schriftlich festgehalten.

Der Ablauf ist streng formalisiert: Die Scrum-Masterin – in Team 2 der Product Owner – klickt auf dem Board den nächsten Task an. Dann schildert die Person, die diesen Task erfasst hat, was zu tun ist. Anschliessend wird mittels eines Pokerspiels geschätzt, wie hoch der Aufwand für den Task ist. Alle Mitglieder des Teams halten ihre Karte gleichzeitig in die Höhe bzw. klicken auf dem elektronischen Pokerspiel ihre Karte an. Die Karten enthalten die Fibonacci-zahlen 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21. Ein Punkt entspricht ungefähr zwei Stunden Arbeit.

Sind die Schätzungen nahe beisammen, wird die häufigste Zahl in das Board eingetragen. Liegen die Schätzungen weit auseinander, werden die Personen mit der höchsten und tiefsten Schätzung gebeten zu erklären, wie sie auf ihre Schätzung gekommen sind. Das kann zu kleineren und manchmal grösseren Diskussionen im Team darüber führen, was eigentlich genau zu tun ist und wie aufwändig die Arbeit ist. Nach der Diskussion wird erneut abgestimmt. Hat man sich geeinigt, wird die Zahl eingetragen und der nächste Task kommt an die Reihe.

Das folgende Beispiel aus Team 1 zeigt, wie dieser Ablauf in der Praxis umgesetzt wird. Das Meeting dauert schon eine halbe Stunde. Dann klickt die Scrum-Masterin einen neuen Task an. Auf der rechten Seite des geteilten Bildschirms taucht die englische Description auf, die relativ ausführlich ist (vgl. Abbildung 2). Darauf folgt der unten in Auszügen wiedergegebene Dialog (Beispiel 2).

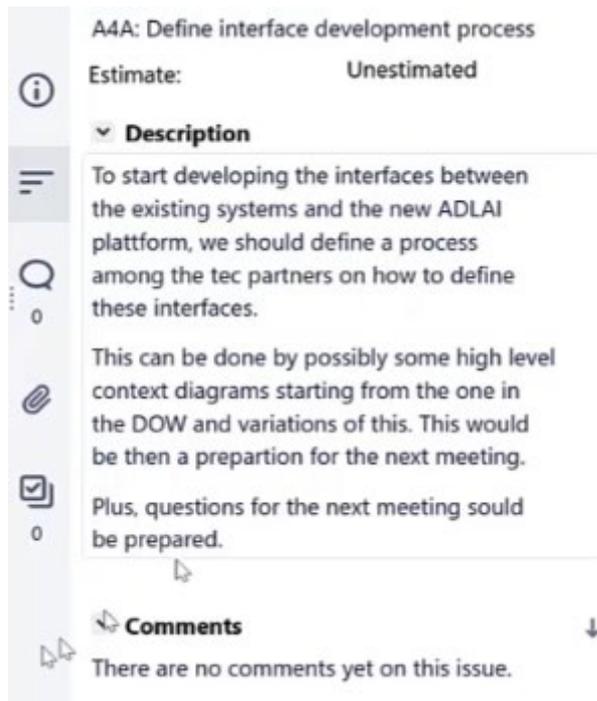


Abbildung 2: Ausschnitt aus dem geteilten Taskboard.

Beispiel 2: Task erklären und schätzen in Team 1

- 1 T1 denn-
- 2 T3 SO! wir machen in dem projekt die gemeinsame PLATTform, (0.5)
- 3 welche die beSTEhenden systEme, (0.4) bei den *business* partnern
- 4 verbindet. (0.8) und auf dieser plattform werden wir auch später
- 5 eben die anaLYse der daten machen? also der sensor daten um dann
- 6 eben die ADLs abzuleiten undsoweiter undsofort.
 [Weitere Ausführungen von T3, insgesamt 1 Minute 10 Sekunden].
 [T1 schenkt sich unterdessen Tee ein].
- 7 T1 (4.5) m::: was isch das es *MEETING*; oder was.
- 8 T3 (3.5) DAS ist ähm die VORbereitung auf ein *meeting*, das heisst
- 9 das tech *meeting* das haben wir oben als erstes schon geSCHÄTZT,
- 10 und das ist jetzt wirklich die vorbereitung auf das *meeting*,
- 11 das heisst man macht ein dokument.
 [weitere Ausführungen von T3, insgesamt 28 Sekunden].
- 12 T7 (3.0) und des machsch du als vorgabe. oder jemand von uns hier.
- 13 T3 GENau. (3.0) also VORGabe, oder also ich mein wie du vorhin
- 14 gesagt hast; das ist MOTZvorlage damit wir äh überhaupt mal
- 15 gemeinsam an den TISCH komme
 [weitere Ausführungen von T3, insgesamt 23 Sekunden].
 [T7 nickt mehrfach].
- 16 T3 da gibt's von verschiedenen

- 17 T1 (aso en bestandesufnahm.)
- 18 T3 partnern präferenzen. wie bitte?
- 19 T1 e bestandesufnahm was eigentlich alles d bedingig isch
- 20 aso was me mues mache; aber nid scho e vorschlag von ere lösigg.
- 21 T3 GENau.
- 22 T1 O:kay. (5.0) wem=mir SCHätze.
[15 Sekunden Stille. Die Schätzungen tauchen auf dem Bildschirm der Scrum-Masterin auf, dann klickt sie auf die Auswertung und studiert diese kurz. Die meisten haben 1 oder 2 geklickt, eine Person 3].
- 23 T1 öpper het drü? [Vorname Nachname⁵] het drü?
- 24 T6 (4.0) ja, (3.0) grundsätzlisch (2.0) scho mal-/ ja einigermasse
- 25 wüsse mir ja (0.5) beziehigswiis (1.0) vo de bestehende system
- 26 si hei ja scho irgendwelchi *interfaces* vo IRne sensore zu IRne
- 27 *server-* (0.5) und eigentlich/ ja isch no schwirig villicht git's
- 28 irgendwie verschideni variantene wie me die *interfaces* nää
- 29 cha gstate und vorschläg mache- (1.0) ja (2.0) chunt de-/ isch no
- 30 schwirig z schätze wie viel das (z tüe git)-
- 31 T1 (1.0) du meinsch es git doch meh vorzbereite as es so schiint.
- 32 T6 (2.5) ja chunt halt druf aa wie vil as me wott vorbereite für ds
- 33 *meeting*.
- 34 T1 okay.
- 35 T3 GENau. ich seh das jetzt auch eher als ein kostendach.
[weitere Ausführungen von T3, insgesamt 1 Minute].
- 36 T1 wem=mir es ZWÖI mache [klickt auf Feld für Aufwand]
- 37 T7 (xxxxxxxxxxxxxx)
- 38 T2 mir hend/ mir hend jo grad vorethäre das *kick-off* gha
- 39 be üüs, äh fürs [Projekt X]? und deete het eine (xxxxx) äh die
- 40 technische partner no e gueti folie gha aso e paar frooge zum
- 41 uufstarte söll ich die mol vöresueche und dir schicke.
[T1 schreibt «2» in das Feld für den Aufwand und klickt auf das Häkchen zum Speichern].
- 42 T3 (1.0) ja: das sch:adet bestimmt net, ja. merci.
- 43 T2 okay ich suech die mol no vöre.
- 44 T1 (1.0) GUET! ich ha jetzt unterdesse ZWÖI gmacht will ich glaub
- 45 es isch/ d mitti isch glaub guet,
- 46 T3 m=hm? merci?
- 47 T1 göm=mir grad zum nächschte?

⁵ Da im Team zwei Männer den gleichen Vornamen haben, muss zur Identifikation jeweils der Nachname auch genannt werden.

Übersetzung (Auszüge)

- 19 T1 eine bestandesaufnahme was eigentlich alles die bedingung ist
 20 also was man machen muss; aber nicht schon ein vorschlag einer lösung.
 21 T3 genau.
 22 T1 okay. (0.5) wollen wir schätzen.
 [...]
- 23 T1 jemand hat drei? [Vorname Nachname] hat drei?
 24 T6 (4.0) ja, (3.0) grundsätzlich (2.0) schon mal/ ja einigermaßen
 25 wissen wir ja (0.5) beziehungsweise (1.0) von den bestehenden systemen
 26 sie haben ja schon irgendwelche interfaces von ihren sensoren zu ihren
 27 servern (0.5) und eigentlich/ ja ist noch schwierig vielleicht gibt es
 28 irgendwie verschiedene varianten wie man diese interfaces nachher
 29 gestalten kann und vorschläge machen (1.0) ja (2.0) kommt dann/ ist noch
 30 schwierig zu schätzen wie viel das zu tun gibt
 31 T1 (1.0) du meinst es gibt doch mehr vorzubereiten als es so scheint.
 32 T6 (2.5) ja es kommt halt darauf an wie viel man vorbereiten will für das
 33 meeting.
- 36 T1 wollen wir eine zwei machen
 38 wir haben/ wir haben ja gerade vorher ein kick-off gehabt
 39 bei uns, äh für das [Projekt X]? und dort hat eine (xxxxx) äh die
 40 technischen partner noch eine gute folie gehabt also ein paar fragem zum
 41 aufstarten soll ich die mal hervorsuchen und schicken.
- 42 T3 (1.0) ja das schadet bestimmt nicht, ja. merci.
 43 T2 gut ich suche die mal noch hervor.
 44 T1 (1.0) gut! ich habe jetzt unterdessen zwei gemacht weil ich glaube
 45 es ist/ die mitte ist glaube ich gut,
 46 T3 m=hm? merci?
 47 T1 gehen wir gleich zum nächsten?

Die Scrum-Masterin klickt einen Task an und sagt lediglich «dann». Ohne weitere Aufforderung übernimmt T3 mit einem entschiedenen «SO!» (Z 2) den Turn und erklärt während mehr als einer Minute, was getan werden muss. An dieser Stelle wie auch in vielen anderen Sequenzen in diesem Meeting zeigt sich, dass das Team mit einer minimalen Moderation auskommt. Weil alle mit dem Prozess vertraut sind, reicht das Anklicken eines neuen Tasks völlig aus. Alle sehen auf dem Board, wer den Task eingetragen hat, und wissen, dass jetzt diese Person eine Erklärung abgeben muss.

Nach den Ausführungen von T3 fragt T1, ob das Resultat des Tasks ein «Meeting» sei. Es kommt im Meeting mehrmals vor, dass die Scrum-Masterin nachhakt, was eigentlich das 'Produkt' des Tasks ist. Damit will sie die Sprechenden auf eine klare Aussage festnageln und allen eine realistische Schätzung ermöglichen. Darauf referiert T3 wieder 28 Sekunden, um zu klären, dass das Meeting nur vorbereitet werden muss und das Produkt ein «Dokument» (Z 11) sei. Dann kommt eine Nachfrage von T7, der den Begriff «Vorgabe» verwendet und fragt, ob T3 diese mache oder sonst wer. Daraufhin erklärt T3, es sei

eine «Motzvorlage» und führt dies während 23 Sekunden aus. «Motzvorlage» ist ein Insiderbegriff des Teams, mit dem Textentwürfe bezeichnet werden, über die man noch diskutiert und über die man auch motzen darf. In Zeile 16 wird T3 von T1 unterbrochen, die schlussfolgert, es gehe also um eine «Bestandesaufnahme» und noch nicht um den Vorschlag einer Lösung. Das wird von T3 mit «genau» bestätigt (Z 21). Damit ist T1 zufrieden («okay», Z 22).

Es entsteht eine Stille von 5 Sekunden, die T1 offenbar so deutet, dass nun alle genug wissen und mit dem gewählten Schlüsselwort einverstanden sind. Darum fordert sie mit der Frage «wollen wir schätzen» (Z 22) die Anwesenden zum Schätzen auf. Die meisten wählen 1 oder 2, nur T6 wählt die Drei. T1 kommentiert das Ergebnis mit den Worten: «jemand hat drei? [Vorname Nachname] hat drei?» (Z 23). Diese Feststellung genügt, um T6 klarzumachen, dass er nun seine abweichende Schätzung zu begründen hat. Seine Begründung (Z 24–30) ist gekennzeichnet durch lange Verzögerungen und abgebrochene Äußerungen und endet mit der Feststellung, der Aufwand sei schwierig zu schätzen. T1 paraphrasiert seine Rede mit den Worten: «du meinst, es gibt doch mehr vorzubereiten, als es scheint.» (Z 31). Darauf meint T6, es komme darauf an, wie viel man vorbereiten wolle. Das ist das Stichwort für T3, nochmals eine Minute auszuholen und die Aufgabe zu erläutern.

Als T3 fertig ist, fragt T1, ob man eine zwei machen wolle (Z 36). Das geht aber unter, weil gleichzeitig T2 zu sprechen beginnt. Der vor Ort anwesende T7 antwortet auf den Vorschlag von T1, das ist aber auf der Aufnahme nicht zu verstehen und im Teams Call vermutlich nicht zu hören, da T2 am Sprechen ist. Er bietet an, T3 eine passende Folie mit Fragen zu schicken (Z 38–41), was dieser mit kleinem Zögern annimmt (Z 42). Nun erklärt T1, sie habe unterdessen eine Zwei eingetragen, weil die Mitte gut sei (Z 44+45). Das ist eine gewisse Eigenmächtigkeit, welche die Scrum-Masterin mehrfach an den Tag legt. Aber ihre Entscheidung wird von T3 mit einem zustimmenden «m=hm» und «merci» ratifiziert (Z 46), sodass T1 sofort zum nächsten Task überleitet.

Das Beispiel zeigt, dass das Team weitgehend dem von Scrum vorgegebenen Ablauf folgt und dass das Prozedere allen so vertraut ist, dass die Gruppe mit einer minimalen Moderation auskommt. Das Beispiel verrät aber auch, dass sich in diesem Team vor allem T1, T2, T3 und T7 am Gespräch beteiligen, während T4, T5 und T6 nur sprechen, wenn sie dazu aufgefordert werden.

Das Refinement Meeting bietet die Gelegenheit für die Teammitglieder, genau darüber informiert zu werden, was in welchem Projekt läuft. Das geschilderte Prozedere dauert – mit einer Pause – über zwei Stunden.

6.1.2. Daily Standup

Die Daily Standups – die in den untersuchten Teams nicht täglich stattfinden – folgen einem schlichten Ablauf: Die Teammitglieder berichten in knappen Worten, woran sie arbeiten und ob sie Probleme haben, oft engmaschig moderiert von der Scrum-Masterin. Eine Variante des Daily Standups ist, sich nicht auf Individuen zu fokussieren, sondern einzelne Tasks durchzugehen, die in Arbeit sind. So melden sich die Teilnehmenden dann aus Eigeninitiative zu den jeweiligen Tasks.

Wir zeigen den Ablauf eines Standup Meetings in Team 1, in dem die Scrum-Masterin nacheinander alle Teammitglieder aufruft. Das Task-Board ist wieder geöffnet und wird auf dem Bildschirm geteilt, aber diesmal ist es nach Personen geordnet, nicht nach Projekten. Der folgende Ausschnitt (Beispiel 3) zeigt die Überleitung von Mitglied T5 zu Mitglied T4, dessen Ausführungen und die Rahmung durch die Scrum-Masterin T1.

Beispiel 3: Ausschnitt aus dem Daily Standup 1 in Team 1

- 1 T5 de achter dört
- 2 T1 jo
- 3 T5 esch eigentlich ned so vell nötig z mache;
- 4 T1 (0.45) okay
- 5 T5 (xxx) (0.4) jo
- 6 T1 (0.55) SEHR guet,
- 7 T5 de wärs jo (0.25) okay (0.75) danke (xxx)
- 8 T1 guet
- 9 denne (0.55) näm=mer de [Vorname T4]?
- 10 T4 (5.35) genau ((räuspert sich)) (0.4) ä:hm T mues i no paar sache
- 11 recherchiere bezüglich *POWer data-* (0.6) und *process* für *user*
- 12 aktivitäte, (0.8) und deet mit em GAN abgliche de scho paar sache
- 13 gmacht gha hed, (0.85) han i mol s (öb mir äbe) (0.45) (xxx) (0.3)
- 14 paar *SMART plugs* installiert zum (0.25) lokal äh strommässige
- 15 mache etzt bi de grät, (1.0) und etzt bin i dra no äh d *SHORT term*
- 16 *models* am integriere und (0.6) z *SPRÄche* und (de elio) *service*
- 17 am erwiitere, (0.7) genau; das wärs.
- 18 T1 (1.9) du magsch dure mit dim züüg.
- 19 T4 (0.55) JO es passt guet.
- 20 T1 (0.55) okay.

Übersetzung

- 1 T5 der achter dort
 2 T1 ja
 3 T5 ist eigentlich nicht so viel nötig zu tun;
 4 T1 (0.45) okay
 5 T5 (xxx) (0.4) ja
 6 T1 (0.55) SEHR gut,
 7 T5 das wäre es ja (0.25) okay (0.75) danke (xxx)
 8 T1 gut
 9 dann (0.55) nehmen wir [Vorname T4]?
 10 T4 (5.35) genau ((räuspert sich)) (0.4) ä:hm T muss ich noch ein paar sachen
 11 recherchieren bezüglich *POWer data-* (0.6) und *process* für *user*
 12 aktivitäten, (0.8) und dort mit dem GAN abgleichen dann schon paar sachen
 13 gemacht gehabt, (0.85) habe ich das mal (ob wir eben) (0.45) (xxx) (0.3)
 14 paar *SMART plugs* installiert zum (0.25) lokal äh strommessungen
 15 machen jetzt bei den geräten, (1.0) und jetzt bin ich daran noch die *SHORT term*
 16 *models* am integrieren und (0.6) zu sprechen und (der elio) *service*
 17 am erweitern, (0.7) genau; das wär's.
 18 T1 (1.9) du kommst durch mit deinem zeug.
 19 T4 (0.55) JA es passt gut.
 20 T1 (0.55) okay.

T5 schliesst seine Ausführungen mit der Bemerkung, dass bei dem «Achter» – gemeint ist ein Task mit einem Aufwand von acht Punkten – nicht so viel zu machen ist, was T1 mit einem «okay» und einer betont positiven Evaluation («sehr gut», Z 6) abschliesst. Dann ruft sie T4 auf. Dieser lässt sich über 5 Sekunden Zeit, bis er reagiert, um dann in knappen Sätzen zu schildern, was er gerade tut. Diese mit englischen Ausdrücken gespickten Ausführungen sind nur von einem gut informierten Fachpublikum zu verstehen. Mit «genau; das wäre es» (Z 17) schliesst er seine Rede ab. Die Scrum-Masterin fragt, ob er mit seinem «Zeug» durchkomme (Z 18), was von T4 bestätigt und von ihr mit einem «okay» quittiert wird. Auf diese Weise wird das ganze Team befragt.

Auch das Daily Standup folgt einem rigiden Gesprächsmuster, wie es vom Scrum Framework vorgesehen ist.

6.1.3. Review

In unserem Korpus ist nur ein Review-Meeting enthalten. Der Review dient dazu, am Ende des Sprints zu prüfen, ob man die gesteckten Ziele erreicht hat, und wo möglich der Kundschaft ein Zwischenprodukt abzugeben. Vom Scrum Framework ist vorgesehen, dass am Review ein Vertreter oder eine Vertreterin der Kundschaft teilnimmt.

Im Review von Team 1 kommt erneut das Taskboard zum Einsatz. Wie beim Refinement geht das Team die einzelnen Projekte bzw. Tasks durch und die zuständige Person berichtet, wie weit man gekommen ist. Nicht beendete Tasks

werden in den nächsten Sprint verschoben. Auffallend ist, dass dies ohne jeden Kommentar geschieht. Niemand muss sich dafür rechtfertigen, dass eine Aufgabe nicht fertig geworden ist.

Nach einer halben Stunde ist dieser Teil des Reviews beendet, der Rest ist für eine «Demo» reserviert. Am Tag der Aufnahme teilt T2 seinen Bildschirm und berichtet über ein Projekt in einem Wohnquartier der Stadt.

Es wird deutlich, dass das Team 1 nicht ganz dem Scrum Framework folgt. Einzelne berichten zwar über Erfolgsgeschichten und insofern über erreichte Zwischenprodukte, aber die Kundschaft ist dabei nicht anwesend.

6.1.4. Retrospektive

Die Retrospektive schliesst den Sprint ab. Sie hat die Funktion, die Zusammenarbeit zu reflektieren und allfällige Verbesserungsmaßnahmen zu beschliessen. Im Allgemeinen sind vier Fragen zu klären:

1. Was war gut?
2. Was ist schlecht gelaufen?
3. Wie könnten wir uns verbessern?
4. Was beschliessen wir für die weitere Zusammenarbeit?

Ein fixes Format für die Besprechung dieser vier Fragen existiert nicht, vielmehr haben die Scrum-Masterinnen die Aufgabe, die Retrospektive mit verschiedenen Moderationstechniken zu gestalten, damit für Abwechslung gesorgt ist.

Team 1 gestaltet seine online durchgeführte Retrospektive sehr nahe entlang der vier aufgeführten Fragen. Die Scrum-Masterin hat auf einem Miroboard vier Felder in den Farben grün, rot, gelb und blau gezeichnet, die mit den Überschriften «Continue», «Stop», «Invent» und «Act» versehen sind. In den ersten 7 Minuten kleben die Teammitglieder virtuelle Post-its in die ersten drei Felder. Im grünen Feld werden die Punkte aufgeführt, die das Team als gelungen betrachtet und beibehalten möchte. Im roten Feld werden Probleme festgehalten. Das gelbe Feld ist für Verbesserungsvorschläge und Ideen reserviert. Danach werden die Zettel mündlich besprochen, wobei die Scrum-Masterin die inhaltlich zusammengehörenden Zettel clustert. Beschlüsse werden auf neuen Zetteln im blauen Feld festgehalten. Das Miroboard dient gleichzeitig als Gesprächsprotokoll.

Team 3 nützt im Prinzip dasselbe Modell. Für die aufgenommene, ebenfalls online durchgeführte Retrospektive hat sich die Scrum-Masterin aber eine Variante einfallen lassen. Sie hat in der Mitte des viergeteilten Miroboards das Foto eines Mitarbeiters platziert, der das Team gerade verlassen hat, weil sein

befristeter Arbeitsvertrag nicht verlängert wurde. Er trägt den Spitznamen «Jäger» und sein Abgang wird von einigen Teammitgliedern sehr bedauert. Die vier Felder sind nun beschriftet mit

- «Was vermisst er?»
- «Darauf ist er stolz/erstaunt/freut ihn»
- «Wo denkt er sich zum Glück habe ich den Job gewechselt»
- «Was würde er sofort angehen/optimieren/stört»

Die Idee ist, dass die Teammitglieder aus der Perspektive des Jägers ihre Ansichten über die Teamarbeit freier äussern können, als wenn sie mit der eigenen Stimme sprechen. Die Beschlüsse hält die Moderatorin in einem Kommentarfenster fest. Die vollständige Analyse der technisch raffinierten Moderation erfolgt in Kapitel 6.3.

Team 2 trifft sich vor Ort und die Scrum-Masterin setzt ganz auf analoge Moderationsmittel: Flipcharts, Post-its und Whiteboard. Als erstes führt sie ein «Perfection Game» durch, in welchem die Teammitglieder den vergangenen Sprint auf einer Skala von 1–10 bewerten und «1 thing you want to do differently next sprint» auf den Flipchart schreiben.

Für den nächsten Schritt, «Low hanging fruits», hat sie auf einem Flipchart einen Baum gemalt, der nun mit Post-its beklebt wird. Diese werden anschließend nach Themen geclustert und mittels Klebepunkten gewichtet (vgl. Abbildung 3).



Abbildung 3: Flipchart mit Post-its, geclustert und gewichtet.

Die wichtigsten Themen überführt die Scrum-Masterin auf das Whiteboard, das mit «What to do – Massnahmen/Ideen» überschrieben ist. Nun diskutiert das Team Verbesserungsmöglichkeiten, welche die Scrum-Masterin auf dem Whiteboard protokolliert.

Alle drei Retrospektiven werden von den Scrum-Masterinnen vorbereitet und straff strukturiert, wobei der Fokus auf der Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten liegt, was in allen drei Fällen auch zu konkreten Beschlüssen führt. Eine solche regelmässig wiederkehrende Reflexion der Zusammenarbeit ist uns nur aus dem agilen Framework bekannt und kann wohl als eine seiner Stärken gelten. Konkrete Szenen aus den Retrospektiven behandeln wir in späteren Kapiteln.

6.2. Funktionale Rollenverteilung

Zur Philosophie des agilen Arbeitens gehört, dass die Teams selbstorganisiert sind und ohne formale Führung auskommen. Führungskräfte, die im Organigramm meistens trotzdem vorhanden sind, sollen die Teams lediglich in der Organisation vertreten, aber im täglichen Geschäft nicht mitmischen. Das wird in allen drei untersuchten Teams auch so gelebt, in keinem der aufgenommenen Meetings war eine vorgesetzte Person anwesend.

An der Stelle von Führungskräften gibt es im Scrum Framework zwei funktionale Rollen (Meyer, 2014, S. 79ff): Der Product Owner stellt die Verbindung zur Kundschaft her und ist verantwortlich dafür, dass das Team die Wünsche der Kundschaft erfüllt und das richtige Produkt entwickelt. Der Scrum-Master moderiert die Meetings und ist dafür verantwortlich, dass das Team die notwendigen Arbeitsmittel bekommt, damit es funktionieren kann. Im Übrigen sind alle Teammitglieder gleich und können dem Ideal nach auch alle anfallenden Aufgaben übernehmen.

Dieses Framework wird in den drei untersuchten Teams nur bedingt umgesetzt. Alle drei Teams haben eine Scrum-Masterin. In den Teams 1 und 3 ist es jeweils die einzige Frau im Team, die diese Funktion innehat. Ihre Doppelrolle als Teammitglied und Moderatorin wird an jenen Stellen deutlich, wo sie zum Diskutierten selber eine Meinung abgeben. Im folgenden Beispiel 4 aus der Retrospektive gibt die Scrum-Masterin T1 zuerst eine inhaltliche Empfehlung ab, um dann gleich wieder in die Moderationsrolle zu wechseln:

Beispiel 4: Vorschlag und Steuerung der Scrum-Masterin in Team 1

- | | | |
|----|----|---|
| 1 | T1 | hilft's villicht wem=mir/ <u>wenn</u> ihr tatSÄCHlich zäme sitzid |
| 2 | T5 | <u>m=hm</u> |
| 3 | T1 | und luegid echli meh de details wie fiin oder wie/ |
| 4 | T5 | <u>m=hm</u> |
| 5 | T1 | bis wie detaiLLIERT mues e sone story glöst sii oder so irgendwie |
| 6 | T2 | (0.6) jo <u>klar</u> |
| 7 | T1 | <u>dass</u> det chli d erwartige chönd abebräche |
| 8 | | <u>(1.6) so</u> |
| 9 | T5 | <u>(1.6) m=hm</u> |
| 10 | T1 | (0.4) jo |
| 11 | T5 | m=hm |
| 12 | T1 | (2.1) denn möched ihr das z DRITte ab |

Übersetzung

- 1 T1 hilft es vielleicht wenn wir/ wenn ihr euch tatsächlich zusammensetzt
 3 und schaut ein wenig mehr die details wie fein oder wie/
 5 bis wie detailliert muss so eine story gelöst sein oder so irgendwie
 7 dass dort ein wenig die erwartungen herunterbrechen könnt
- 12 T1 dann macht ihr das zu dritt ab

In den Zeilen 1, 3, 5 und 7 entwickelt T1 ihren Vorschlag, dass es vielleicht helfen würde, wenn sie sich zu dritt zusammensetzen würden, was von T2 und T5 ratifiziert wird. Nach einer Pause hält T1 diesen Vorschlag als Beschluss fest: «dann macht ihr das zu dritt ab» (Z 12).

Auch in Team 3 wird die Doppelrolle der Scrum-Masterin als Teammitglied und Moderatorin deutlich, wie Beispiel 5 zeigt.

Beispiel 5: Stellungnahme und Protokollführung durch die Scrum-Masterin in Team 3

- 1 T1 jo; aso das nützt aso mängisch WÜRklech (0.5) wen ech ou
 2 gseh im *EThermost*; wen ech gseh öpper isch uf *do not*
 3 *disturb* was mer jo dete cha mache denn, das höuft scho ou (0.5)
 4 we mer etz mou seit ech wott etz mou e STUND wörkech
 5 konzentriert SCHAffe. (3.0) jo; (1.0) esch secher EI MÖGlecheit,
 6 [schreibt «nicht stören Flag im Teams nutzen» auf Miro]

Übersetzung

- 1 T1 jo; also das nützt also manchmal WIRklich (0.5) wenn ich auch
 2 sehe im *EThermost*; (0.5) wenn ich sehe jemand ist auf *do*
 3 *not disturb* was man dort machen kann dann, hilft das auch schon (0.5)
 4 wenn man jetzt mal sagt ich möchte jetzt mal eine StUNDe wirklich
 5 konzentriert Arbeiten. (3.0) ja; (1.0) ist sicher EINE MÖGlichkeit.
 6 [schreibt «nicht stören Flag im Teams nutzen» auf Miro]

Kurz vor dem Beispiel wurde das Problem identifiziert, dass viele Nachfragen die Konzentration und den Arbeitsprozess stören. Ein Lösungsvorschlag war, den Status auf Teams zu ändern. In den Zeilen 1–5 bewertet die Scrum-Masterin den Vorschlag positiv, bei Bedarf auf Teams ein Flag «do not disturb» zu setzen, um ihn unmittelbar danach in ihrer Funktion als Moderatorin als Beschluss im Miroboard festzuhalten (Z 20). Bei beiden Moderatorinnen lässt sich in diesen Beispielen das Muster erkennen, dass sie Vorschläge aus dem Team persönlich evaluieren und dann als Beschlüsse festhalten.

Diese beiden Scrum-Masterinnen haben somit drei Hüte auf: Sie strukturieren und moderieren die Diskussion, nehmen an der Diskussion teil und proto-

kollieren die Beschlüsse. Das erachten wir als sehr anspruchsvolle Dreifachaufgabe, für die eine Ausbildung und Routine von Vorteil sind. Beide Scrum-Masterinnen werden von ihren Teams in ihrer Mehrfachrolle akzeptiert, manchmal ist sogar eine Tendenz zu erkennen, sich bei ihnen «anzuhängen», das heisst, es ihr zu überlassen, aus der Diskussion herauszuhören, was das Team eigentlich will, und die passenden Beschlüsse festzuhalten. So sagt die Scrum-Masterin von Team 1 nach einer längeren Diskussion in der Retrospektive lachend: «probier ich das nochhär no irgend/ IRgendwie ufzschribe was i grad gseit ha churz und knapp? [...] dass mir das eifach mol probiered im nöchschte sprint (1.9) isch das für alli guet;» (versuche ich das nachher noch irgend/ irgendwie aufzuschreiben was ich gerade gesagt habe kurz und knapp? ... dass wir das einfach mal ausprobieren im nächsten sprint).

In Team 1 finden sich allerdings auch Momente, in denen T2 Gesprächsleitungsfunktionen wahrnimmt. In der Retrospektive hat er selber den Vorschlag gemacht, dass der Vorgesetzte bei den Priomeetings dabei sein soll. Die Scrum-Masterin stimmt ihm zu. Nach einer Pause von gut zwei Sekunden sagt T2: «aso wie gseht das de reschte vom team so?» (also wie sieht das der rest des teams so?), was klar einen Eingriff in die Moderation darstellt.

Im Refinement gibt es eine Szene, wo die Scrum-Masterin T1 und T7 den T4 eine ganze Weile richtig in die Zange nehmen, er müsse sich klar werden, welche Art von Umfrage er machen wolle. Nach dem Schätzen stellt T1 fest, die Mehrheit habe 3 geschätzt und will 3 eintragen – obwohl der betroffene T4 selbst 5 geschätzt hat. Da greift T2 in das Gespräch ein und fragt T4: «was hesch für nes gfühl [Vorname]? drü, sinnvoll?» (was hast du für ein Gefühl [Vorname]? drei, sinnvoll?), was dieser mit «scho i ornig» (schon in ordnung) quittiert. Damit steuert T2 dem eigenmächtigen Vorgehen von T1 entgegen und nimmt T4 in Schutz.

In Team 2 ist die Scrum-Masterin nicht Teil des Entwicklerteams, sondern unterstützt dieses und andere Teams der Versicherung von aussen. Die Retrospektive moderiert sie straff nach ihrem Plan. Allerdings gibt es Momente, in denen sie um ihren Status als Moderatorin kämpfen muss. Beim Clustern der Post-its hat sie Schwierigkeiten zu erkennen, welche Themen zusammengehören. Das Team unterstützt sie bereitwillig (Beispiel 6):

Beispiel 6: Clustern der Post-its in der Retrospektive von Team 2

- 1 SM gehört das irgendwo dazu?
- 2 T5 das ist doch wegen *daily* hätt ich GSÄit;
- 3 ? jo
- 4 SM das ghört noch hier zum (*daily*) dazu das AUCH
- 5 T7 joa (xxx)

- 6 SM okay dann ist das hier *daily*, hm,
6a [markiert mit Stift]
- 7 T4 (xxxxxx)
- 8 SM *know-how* aufTEilen und *know-how* haben wir hier
9 T2 wetsch chorz
- 10 T4 de *batch* jo genau;
11 T2 do äne und e so;
11a SM markiert mit Stift
- 12 SM (2.4) das ghört auch dazu sehr gut,
13 T2 was isch etzt det abdeckt,
14 SM (0.8) *task slicing* (xxx);
15 T2 (xxxx)
- 16 T4 isch das au parallelisiere oder
17 T1 jo aber das chasch au det inenäh jo genau;
18 SM gHÖRT das noch hier dazu?
19 T4 jo
20 SM okay dann muss das da noch dazu (0.6) dann müssen wir
21 das hier grösser machen; m=hm? etwas grösser
21a [markiert]
- 22 SM ähm sprintziel ist hier; (3.3) mittagessen hab ma hier, (6.4)
[Auslassung]
- 23 T3 darf ich mal (xxxx)
23a geht zum plakat
- 24 ? (xxxx)
- 25 T3 das wurde nicht parallel gemacht deswegen.
26 SM (2.5) ah okay;
27 T2 do obe het's no konsequent analysieren und ergebnisse TEilen
28 das goot jo au i d *know-how*
29 T4 (0.5) genau (best du busi)ness
30 SM wo bist du?
31 T4 teilen vielleicht;
32 T2 ZWEIToberste links;
33 SM (1.1) du DARfsch? auch
34 T2 au rot
35 T4 (xxxxxx)
36 T2 ah TSCHuldigung
37 SM DARfsch au mir helfen wenn ich's nicht sehe DANke;
38 T7 ((lacht))
39 T2 (0.3) aso s analysiere ned äbe das s ergebnis teile;
40 SM das ghört da mit rein okay SEHR gut,

Übersetzung (Ausschnitte)

- 9 T2 möchtest du kurz
 10 T4 den *batch* ja genau;
 11 T2 dort drüben und so;
- 13 T2 was ist jetzt dort abgedeckt,
- 16 T4 ist das auch parallelisieren oder
 17 T1 ja aber das kannst du dort hineinnehmen ja genau;
- 27 T2 hier oben hat es noch konsequent analysieren und ergebnisse teilen
 28 das geht ja auch ins *know-how*
- 39 T2 also das analysieren nicht eben das ergebnis teilen;

Die Teammitglieder unterstützen die Scrum-Masterin auf vielfältige Weise: Sie geben Antwort auf ihre Fragen (Z 2, Z 5), sie machen Vorschläge (Z 9+11), stellen Fragen (Z 13, Z 16), gehen selber zum Plakat, um ihr etwas zu erklären (Z 23+25), weisen auf passende Themen hin (Z 27+28, Z 39). Die Scrum-Masterin orientiert sich an den Hinweisen aus dem Team, fragt einmal nach, wo die Sprecherin gerade ist (Z 30) und sagt explizit, man dürfe ihr auch helfen, wenn sie etwas nicht sehe (Z 37). Dank der Unterstützung der vielen Teammitglieder, die sich in dieser Szene beteiligen, kommt die Scrum-Masterin zu ihrem Ziel. Da sie selber technisch nicht mitarbeitet, ist es für sie vermutlich schwieriger, die Themen inhaltlich zu ordnen.

Im Refinement überlässt die Scrum-Masterin die Moderation dem Product Owner und verfolgt das Meeting weitgehend schweigend. Die fehlende Moderation macht sich mehrmals negativ bemerkbar, indem die Diskussion chaotisch wird und das Team nur sehr mühsam zu einer Entscheidung findet. Entsprechende Beispiele werden in späteren Kapiteln gezeigt. In Team 2 fällt ferner auf, dass sich das Mitglied T1 deutlich als Experte positioniert. Als beim Refinement bei einer Aufgabe die Schätzungen weit auseinandergehen, folgt eine Diskussion, in der klar wird, dass sich die Teammitglieder über den Inhalt der Aufgabe nicht einig sind. T1 diktiert daraufhin dem Produkt Owner, was er in das Taskboard zu schreiben hat – zwar mit Unterstützung anderer Teammitglieder, deren Aussagen er aber auch korrigiert und einmal kommentiert mit: «Das kommt, MANN, ich kann nicht alles miteinander machen ich bin ja dran», womit er signalisiert, dass er unersetzlich ist.

In Team 2 wird die Rolle der Scrum-Masterin gemäss dem Scrum Framework umgesetzt, welches empfiehlt, dass die Person in dieser Rolle als Coach agiert und nicht gleichzeitig im Team entwickelt (Meyer, 2014, S. 85) – eine Praxis, die Meyer stark kritisiert. Zwar sei die Doppelrolle herausfordernd, da die Entwicklerinnen nahe an der Materie sind, aber das sei trotzdem wichtig, um

das Team bei schwierigen technischen Herausforderungen unterstützen zu können. In Team 1 und Team 3 sehen wir, dass die Doppelrolle Scrum-Masterin und Entwicklerin tatsächlich sehr anspruchsvoll ist, jedoch auch effizient umgesetzt werden kann.

Von einer Gleichheit aller Teammitglieder kann jedoch in allen Teams keine Rede sein. In Team 1 gibt es offiziell «Projektleiter» und in Team 3 «Leadingengineure», die sich durch besondere Aufgaben und/oder Kompetenzen auszeichnen. Ferner gibt es in allen drei Teams Spezialisten, die gewisse Aufgaben übernehmen müssen, die andere nicht erledigen können, wie die eben zitierte Selbstpositionierung von T1 gezeigt hat. Das deckt sich mit der Einschätzung von Meyer (2014) und Hummel et al. (2013), dass agile Teams nicht ohne Spezialistinnen und Spezialisten auskommen.

In allen drei Teams ist auch eine ungleiche Beteiligung der Mitglieder an den Gesprächen festzustellen. In Team 1 wird die Diskussion von der Scrum-Masterin und den «alten Hasen» T2, T3 und T7 dominiert, während T4, T5 und T6 sich fast nur zu Wort melden, wenn sie aufgerufen werden.

Da Team 1 ein besonderes Interesse an einer Rückmeldung zu den Rollen und der Beteiligung im Team angemeldet hatte, haben wir uns erlaubt, neben der rein quantitativ unterschiedlichen Beteiligung auch die Selbststilisierung der Gruppenmitglieder zu untersuchen.⁶ Wir haben jedem Teammitglied einen Spitznamen gegeben und aufgeführt, was an seiner Art sich zu beteiligen und zu sprechen typisch ist (vgl. Tabelle 4).

Wer	Spitzname	Beobachtete Sprechweise
T1	Die Pilotin	<ul style="list-style-type: none"> • meistert Doppelrolle von Gesprächsleiterin und -teilnehmerin • hoher Redeanteil, praktisch immer Selbstwahl • spricht als Teilnehmerin sehr schnell • knappe Ausdrucksweise, wirkt manchmal forsch
T2	Der Routinier	<ul style="list-style-type: none"> • höchster Redeanteil, äussert sich zu fast jedem Thema • praktisch immer Selbstwahl, übernimmt manchmal die Gesprächsleitung • spricht sehr schnell

⁶ Zum Zusammenhang von (Selbst-)Stilisierung und Rolle siehe Jessner, 2013, S. 28ff.

		<ul style="list-style-type: none"> • salopper Stil mit viel Hedging
T3	Der Experte	<ul style="list-style-type: none"> • spricht, wenn zuständig oder seine Meinung gefragt • phasenweise hoher Redeanteil • meistens Selbstwahl • spricht eher langsam und sehr kontrolliert • Initiator und Opfer von Humor
T4	Der Unverbindliche	<ul style="list-style-type: none"> • spricht praktisch nur auf Aufforderung • spricht eher langsam und zögerlich • legt sich nicht fest
T5	Der Neuling	<ul style="list-style-type: none"> • spricht nicht häufig, dann aber eher lang • Selbstwahl und Fremdwahl; kommt mehrfach nicht zu Wort • spricht sehr langsam und sehr zögerlich
T6	Der Unauffällige	<ul style="list-style-type: none"> • spricht praktisch nur auf Aufforderung • unauffällig in Tempo und Stil
T7	Der Erfahrene	<ul style="list-style-type: none"> • spricht viel, äussert sich zu vielen Themen • meistens Selbstwahl • spricht eher langsam und holt weit aus • erteilt Ratschläge

Tabelle 4: Rollen und Beteiligungsweise der Mitglieder von Team 1

Die Betroffenen haben sich in unserer Schilderung durchaus wiedererkannt, und sie fanden bestätigt, was sie vermutet hatten, nämlich dass die Beteiligung der Teammitglieder recht unterschiedlich ausfällt.

Auch Team 2 hat ein Interesse an der Rollenverteilung gezeigt. Wir haben darum auch bei Team 2 die Selbststilisierung der Gruppenmitglieder in unsere Analyse miteinbezogen. Generell variierte die Beteiligung je nach Szene und Thema sehr stark. Wie oben bereits erwähnt, fiel bei Team 2 die atypische Rollenverteilung auf, dass die Scrum-Masterin (SM) die Retrospektive moderierte, im Refinement aber der Product Owner (PO) diese Rolle übernahm, mit sehr wenig Input der Scrum-Masterin. Da wir nur zwei Meetings von Team 2 aufgenommen haben, ist unsere Perspektive auf die Teammitglieder nicht so detailliert wie für Team 1. Die folgenden Rollen und Stile haben wir für Team 2 identifiziert (Tabelle 5):

Wer	Beobachtete Sprechweise
SM	Gesprächsführung in der Retrospektive, hakt nach, aber lässt Team selbstbestimmt entscheiden. Klinkt sich im Refinement nur selten ein.
PO	Mittlerer bis hoher Redeanteil, klare Gesprächsführung im Refinement, fragt nach Meinungen, holt Schätzungen ab, stellt Rückfragen.
T1	Expertenrolle, hoher Redeanteil, manchmal explizites Zurücknehmen.
T2	Niedriger Redeanteil, spricht Unklarheiten offen an, abgeschwächt formuliert.
T3	Hoher Redeanteil, formuliert Fragen und Einwände direkt und bestimmt.
T4	Mittlerer bis hoher Redeanteil, kollaborativer Approach, Unklarheiten/Einwände/Argumente eher abgeschwächt formuliert.
T5	Hoher Redeanteil, viele Rückfragen und Einwände direkt formuliert, gefolgt von Argumenten.
T6	Niedriger Redeanteil, pragmatischer Approach, kurze Redebeiträge.

Tabelle 5: Rollen und Beteiligungsweise der Mitglieder von Team 2

Wir haben diese Einschätzungen in unser Feedback an die Teilnehmenden mit- einbezogen. Das Team hat grundsätzlich unsere Einschätzung zu Gesprächsstil und Rollen ähnlich wahrgenommen und war sich beispielsweise der unterschiedlichen Redebeteiligung sehr bewusst.

In Team 3 übernimmt der Product Owner teilweise die Moderationsrolle, indem er Fragen zu einzelnen Tasks an die Teammitglieder stellt. Er macht das besonders im Refinement, da die Moderatorin dann damit beschäftigt ist, Notizen zu den Tasks im Taskboard festzuhalten und sich etwas weniger auf die Leitung des Gesprächs konzentrieren kann.

Die Beteiligung der verschiedenen Mitglieder variiert auch sonst recht stark. Es konnte beobachtet werden, dass die Teammitglieder mit Expertenwissen sich sehr ausführlich zu Wort meldeten. Ihre langen Ausführungen wurden von der Moderatorin kaum unterbrochen. Andererseits gab es zwei Mitglieder, die sich an allen Sitzungen sehr wenig an Diskussionen beteiligten, ihre Kameras während den Online-Sitzungen nicht einschalteten und während offenen Diskussionen von der Moderatorin nicht explizit aufgerufen wurden.

Das heisst, die Beteiligung des Product Owners sowie der zwei Teammitglieder mit Expertenstatus («Leadingenieure») war deutlich höher als die der anderen

Mitglieder. Sie hatten dadurch auch mehr Einfluss auf Entscheidungen. Auch die Moderatorin, die selbst Teammitglied ist, hatte mehr Einfluss auf Entscheidungen, da sie diese herbeiführen und festhalten musste. Im Vergleich zum nicht agilen Team, das wir untersuchten, wurden die Meetings weniger hierarchisch geführt, dennoch hatten die Mitglieder in Abhängigkeit von ihren funktionalen Rollen einen mehr oder weniger starken Einfluss auf das Gespräch (vgl. auch Kapitel 6.5.2).

Insgesamt setzen also alle drei Teams das agile Framework, was die Rollenverteilung anbelangt, nur teilweise um. Sie haben alle eine Scrum-Masterin, die als Moderatorin waltet, und verfügen teilweise über Product Owner. Daneben haben sie aber auch mehr oder weniger offizielle Projektleiter und Experten sowie inoffizielle Rollen, was Status und Beteiligung anbelangt.

6.3. Einsatz von technischen Hilfsmitteln

Neben klar vorstrukturierten Meetings (Kapitel 6.1) und definierten Rollen (Kapitel 6.2) sieht das agile Framework auch den Einsatz von technischen Hilfsmitteln vor, die vor allem die Funktion haben, die Arbeit zu visualisieren und zu zeigen, wo man steht. Aufgeführt werden Product Backlog, Sprint Backlog, User Storys, Taskboard, Planungspoker, Impediment Backlog und Burn-Down-Chart (Meyer 2014). In den von uns aufgezeichneten Meetings kamen von dieser Liste Taskboards inklusive Product/Sprint Backlogs, User Stories und Planungspoker zum Einsatz, in den Retrospektiven kamen zusätzlich Miroboards sowie Flipcharts, Post-its, Klebepunkte und ein Whiteboard zum Einsatz.

Das zentrale Arbeitsinstrument ist in allen Teams das Taskboard, in welchem die Arbeiten aufgelistet und beschrieben sind, die während des Sprints zu erledigen sind. Aus Gründen der Vertraulichkeit können wir diese hier nicht abbilden. Wie wir bereits gesehen haben, werden die Refinement-Meetings, die Daily Standups und der Review entlang dieser Taskboards organisiert und moderiert. Aber auch zwischen den formalen Meetings ist das Taskboard ein zentrales Arbeitsinstrument, in dem der Fortschritt der Arbeit laufend dokumentiert wird sowie neue Projekte und Aufgaben erfasst werden.

In den Retrospektiven kommen andere Moderationstools zum Einsatz, insbesondere Miroboards. In diesem Kapitel wollen wir am Beispiel von Team 3 aufzeigen, wie das Tool effizient genutzt werden kann. Im ersten Schritt sammelt die Scrum-Masterin die Meinungen des Teams auf dem bereits beschriebenen vierteiligen Board (vgl. Abbildung 4).

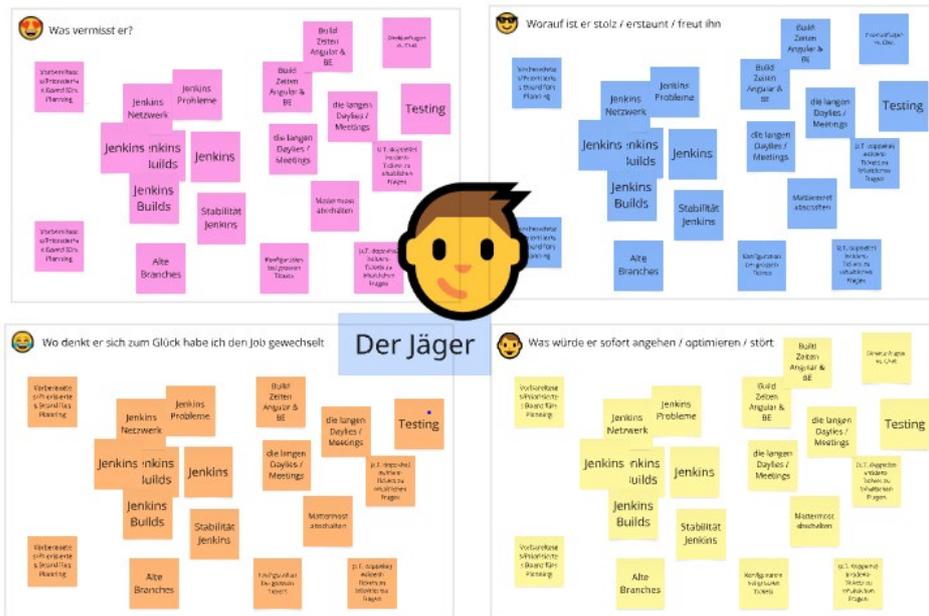


Abbildung 4: Post-it Sammlung in Phase 1 der Retrospektive in Team 3 (nachgebildet und inhaltlich verfremdet).

In einem zweiten Schritt setzt die Scrum-Masterin ein Highlight auf alle Beiträge einer Person und fordert diese der Reihe nach auf, das Wesentliche ihrer Rückmeldungen mündlich zusammenzufassen. Die Person, welche spricht, erscheint jeweils auf dem Screen in der Mitte mit einem farbigen Rahmen (vgl. Abbildung 5).

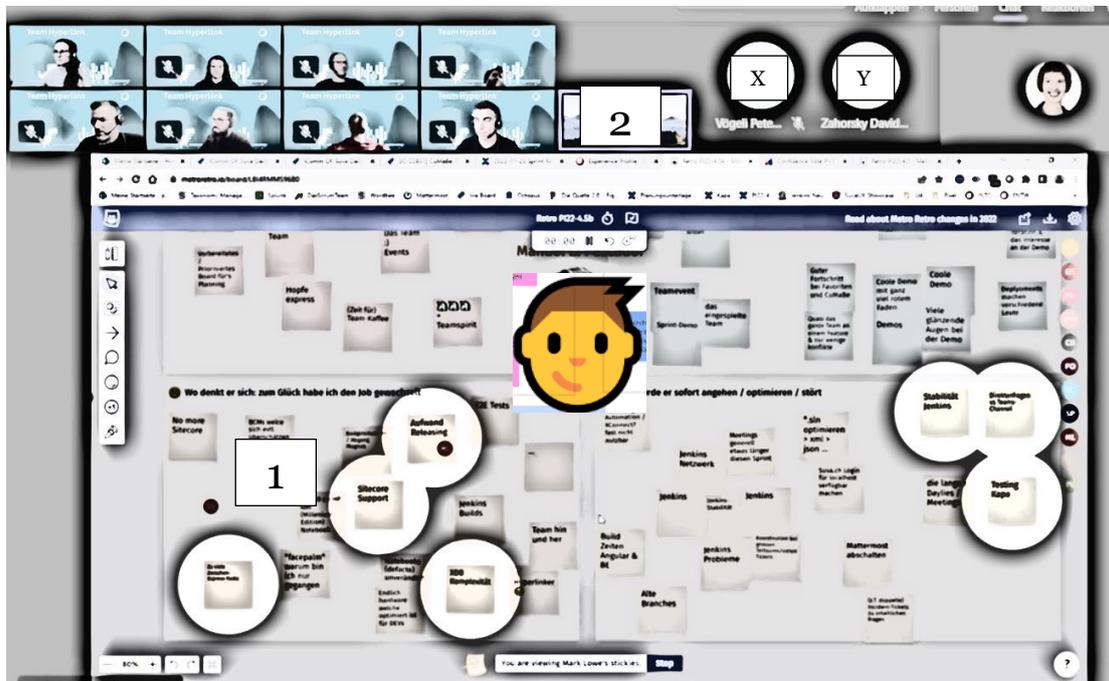


Abbildung 5: Zusammenfassen der Beiträge in der Retrospektive, Highlight der Posts einer Person (1), Sprecher:in markiert oben in der Mitte (2) (z.T. nachgebildet).

Die mündliche Zusammenfassung von allen Teammitgliedern stellt sicher, dass alle darüber informiert sind, was die anderen aufgeschrieben haben. Zudem schafft die Methode Verbindlichkeit: Jede Person muss sich zu allen gestellten Fragen äussern und es wird visualisiert, wie viele Punkte jede Person zum gemeinsamen Board beigetragen hat. Die mündliche Zusammenfassung ermöglicht den Mitarbeitenden ferner, über die Tonalität und Prosodie Emotionen auszudrücken. In diesem Fall zum Beispiel die Traurigkeit über den Abgang des Jägers.

In einem dritten Schritt clustert die Scrum-Masterin verschiedene Beiträge zu Themenbündeln. Währenddem sie auf dem Miroboard die Post-its thematisch ordnet, hat das Team Zeit für etwas Smalltalk. Ein Mitglied lässt zur allgemeinen Erheiterung digitale Konfetti über den Screen regnen.

Im vierten Schritt stimmen die Teammitglieder digital darüber ab, welche Themen priorisiert werden für die anschliessende Diskussion und Weiterbearbeitung. Die Scrum-Masterin verwendet ein Tool, das in Form von Medaillen die Rangierung für alle sichtbar macht (vgl. Abbildung 6).



Abbildung 6: Priorisieren der Beiträge durch Voting, Rangliste visualisiert mit Medaillen (nachgebildet).

Im fünften und letzten Schritt werden vom Team drei Probleme ausgewählt, für welche in der anschliessenden Diskussion gemeinsam Lösungen erarbeitet

werden. Die Lösungen resp. das vereinbarte Vorgehen hält die Scrum-Masterin schriftlich im Kommentarfeld fest und nimmt sie mit in den nächsten Sprint.

Alle eingesetzten Tools schaffen eine gemeinsame Orientierung und erleichtern die Moderation der formalen Meetings erheblich. Einen Nachteil haben die Tools allerdings dann, wenn in hybriden oder online Meetings der Bildschirm zugunsten eines Boards geteilt wird: Die Köpfe der Personen im Teams-Call werden dann so klein, dass der Gesichtsausdruck nicht mehr erkennbar ist und damit die Mimik als Kommunikationskanal ausser Kraft gesetzt wird (vgl. Kapitel 6.6). Dieser Nachteil wird oft damit umgangen, dass für die Arbeit zwei Bildschirme genutzt werden. So können sich Teammitglieder den Teams Call und das Board separat anzeigen lassen.

6.4. Verschränkung von Mündlichkeit und Schriftlichkeit

Von traditionellen Besprechungen ist man sich gewohnt, dass eine Traktandenliste (eine Liste mit den Tagesordnungspunkten) vorliegt und jemand während der Besprechung ein Protokoll schreibt, das aber die Teilnehmenden erst im Nachgang zu Gesicht bekommen. In den formalen agilen Meetings ist die Verschränkung von Mündlichkeit und Schriftlichkeit ungleich enger. Vor allem im Refinement und in der Retrospektive wird während des Meetings gelesen, geschrieben und geordnet, vor Ort auch gemalt und geklebt. Die Dokumentation des Besprochenen geschieht dadurch sofort und für alle sichtbar.

An einem Beispiel aus dem Refinement von Team 1 soll die enge Verzahnung von Schriftlichem und Mündlichem und deren Auswirkung auf den Gesprächsverlauf illustriert werden (Beispiel 7). T1 bedient die Maus, mit der sie sowohl auf dem Taskboard, das sie auf der Leinwand sieht, als auch das Pokerspiel, das sie vor sich auf dem Laptop hat, bearbeitet.

Beispiel 7: Gemeinsames Bearbeiten des Taskboards im Refinement von Team 1

[3]			
T1 [v]		O::kay. (3.5) (intex) telco- (2.6) (gönd) meischtens	
Maus	[QEL]	scrollt	
T3 [v]			eine

[4]			
T1 [v]	(xxxxxxxxxx)	(0.5) genau; (2.2)	sell i GRAD es halbs ineschrybe meinsch.
Maus		[Unestimated]	
T3 [v]	perSON eine stunde;		

[5]				
T1 [v]		guet. (1.0) so. (3.3)		u::nd denn
T1 [n]	blickt auf Tastatur	blickt auf Leinwand		
Maus	"0.5"		[Häkchen][QEL: Details für Reporting]	scrollt
T7 [v]	[m=hm]			
T3 [v]		(0.6)	JA ge nau	

[6]				
T1 [v]	isch no rePORting details; A::H das isch wider-	(1.2) <<fragend>Ihole oder Ifülle;> oder WAS		
Maus			[Description]	

[7]				
T1 [v]	isch do wider gemeint; (1.4)			(4.5)
T1 [n]		schaut auf Tastatur		
Maus			scrollt beim Poker, [next story]	
T3 [v]			eigentlich Ihole.	

Übersetzung (Ausschnitte)

- 3 T1 okay. (3.5) (intex) telco- (2.6) gehen meistens
 4 (xxxxxxx) (0.5) genau; (2.2) soll ich gleich ein halbes hineinschreiben meinst du.
 5 gut. (1.0) so. (3.3) und dann
 6 ist noch reporting details; ah das ist wieder (1.2) einholen oder einfüllen oder was
 7 ist da wieder gemeint;

In System 3 klickt T1 das Projekt «QEL» an. Während einer Pause von 3.5 Sekunden scrollt sie an die gewünschte Stelle auf dem Board. In dieser langen Pause übernimmt niemand den Turn, weil alle sehen, was sie tut. Nach einer zweiten Pause beginnt sie mit einer Vermutung («gehen meistens», Z 3), wird dann aber von T3 unterbrochen, der ihr in einer Ellipse mitteilt, wie gross der Aufwand für diesen Task ist: «eine person eine stunde» (Z 4). T3 hat also genau beobachtet, wohin T1 navigiert ist, und weiss, dass jetzt seine Schätzung an der Reihe ist. T1 bestätigt seine Aussage, klickt auf «unestimated» und fragt, ob sie gleich einen halben Punkt reinschreiben soll (Z 4), was sie dann auch tut (Z 5). Der an sich unbeteiligte T7 beantwortet ihre Frage mit «m=hm», was zeigt, dass auch er ganz bei der Sache ist. Nachdem auch T3 mit «ja genau» (Z 5) geantwortet hat, klickt T1 auf das Häkchen zum Speichern.

Dann klickt sie auf «Details für Reporting», was wieder zu einer Pause von 3.3 Sekunden führt. Diesmal verbalisiert sie die Aufgabe: «und dann ist noch reporting details» (Z 6). Sie klickt auf «Description» und fragt, was das schon wieder sei, einholen oder einfüllen. Ihre elliptische Ausdrucksweise, die für Aussenstehende nicht verständlich ist, signalisiert, dass sie über das Projekt von T3 bestens informiert ist. Nach einer kurzen Pause antwortet T3 wieder mit einer Ellipse: «eigentlich einholen» (Z 7). Unterdessen schwenkt T1 mit der

Maus auf ihren Laptop, um das Poker für die nächste Schätzung bereit zu machen.

Der Ausschnitt zeigt die enge Verzahnung von Bedienung des Boards und Gespräch. Pausen führen nicht zu unpassenden Turnübernahmen, weil alle sehen, was auf dem Board geschieht, eine Moderation ist weitgehend überflüssig und die Kommunikation gelingt sogar mit elliptischer Ausdrucksweise.

Die Verschränkung von Mündlichkeit und Schriftlichkeit ist für das agile Arbeiten typisch, aber nicht einzigartig. Ullrich und Jacobs (2019) haben untersucht, welche Rolle in einem Industriebetrieb bei der Prozesserfassung handschriftliche Notizen und Skizzen spielten. Ihr Fazit lautet: «Modalitätsinterdependenzen sind im Fallbeispiel funktional relevant in Phasen der Generierung und Transformation von Wissen zum erhobenen Produktionsprozess. Die kombinierte Nutzung von Sprechen, Schreiben und/oder Visualisieren ist das Mittel der Wahl, aufgabenreiche und komplexe Anforderungen im professionellen Kontext kollaborativ und effizient zu bewältigen» (S. 123). Das können wir aufgrund unserer Daten nur bestätigen.

6.5. Kollektive Entscheidungsfindung

6.5.1. Stand der Forschung zum Entscheiden

Da in den selbstorganisierten agilen Teams keine offizielle Teamleitung vorhanden ist, müssen Entscheidungen kollektiv gefällt werden, unterstützt durch die Moderation der Scrum-Masterin. Weil eines unserer Teams und wir selber an Entscheidungsprozessen ein besonderes Interesse hatten, holen wir hier etwas weiter aus.

Entscheidungsprozesse werden von verschiedenen Disziplinen untersucht, darunter die Sozialpsychologie, die Betriebswirtschaftslehre und die linguistische Gesprächsforschung.

In der Sozialpsychologie gibt es zahlreiche Studien, die untersuchen, wie sich bestimmte Faktoren auf Gruppenentscheidungen auswirken, zum Beispiel die Art der Aufgabe, der Zeitdruck, der Umgang mit Informationen oder die Persönlichkeit der Beteiligten (v.a. Jonas et al. 2014, aber auch Hirokama 1990, Meyers et al. 1991, Salazar et al. 1994, De Dreu et al. 2008, Parks 2012, Pavitt 2014, Toma & Butera 2015, Perez et al. 2018). Aus diesen Studien weiss man zum Beispiel, dass

- Gruppen einen Anpassungsdruck erzeugen,
- Gruppen dazu tendieren, extremer zu entscheiden als die einzelnen Mitglieder es getan hätten,

- Entscheidungen besser ausfallen, wenn die Gruppenmitglieder Informationen teilen und nicht horten,
- Entscheidungen besser ausfallen, wenn zuerst verschiedene Optionen entwickelt und beurteilt werden,
- stichhaltige Argumente, die wiederholt werden, die Entscheidung positiv beeinflussen,
- u.a.m.

Das Problem bei den Studien aus der Sozialpsychologie liegt darin, dass die Resultate ausnahmslos aus Laborexperimenten stammen. Dabei werden ad hoc zusammengestellte Gruppen von Personen (meistens Studierende) mit einem fixen Set von Informationen ausgestattet und aufgefordert, in der Diskussion eine Meinung zu bilden oder einen Entscheid zu fällen, zum Beispiel eine Bewerberin auszuwählen. Vor und nach der Diskussion werden die Meinungen der einzelnen Studierenden erhoben. Auf Entscheidungsprozesse in realen Situationen sind die Modelle nur bedingt zu übertragen, da in einem Unternehmen ganz andere Bedingungen herrschen: Die Gruppen kennen sich und haben eine gemeinsame Interaktionsgeschichte, es gibt hierarchische Unterschiede in der Gruppe, es ist nicht klar, wie viele und welche Informationen verfügbar wären, die Beteiligten haben vor der Diskussion vielleicht noch gar keine Präferenz, und es ist niemand da, der post festum feststellen könnte, ob die Gruppe die «richtige» Entscheidung getroffen hat.

In einem Coaching Handbuch fassen Werther und Brodbeck (2018) zusammen, welche Fehler Gruppen bei Entscheidungsprozessen typischerweise unterlaufen und wie diese durch eine gute Moderation vermieden werden können. Der Entscheidungsprozess kann dementsprechend durch soziales Faulenzen und eingeschränkte Kreativität verlieren, er kann aber auch durch sozialen Wettbewerb und gesteigerte Kreativität gewinnen (S. 203). Entscheidend ist, ob man durch gezieltes Fragen und aktives Informieren an das verteilte Wissen der Personen herankommt (S. 204). Eine gute soziale Kohäsion der Gruppe kann sowohl das Gruppendenken als auch eine kritische Diskussion begünstigen (S. 204). Werther und Brodbeck geben als Tipps für gute Entscheidungen (S. 205):

- Zeitdruck vermeiden,
- Meinungsvielfalt zulassen,
- zuerst Informationen sammeln und nicht gleich Präferenzen abfragen,
- Gruppe in kleinere Gruppen aufteilen.

Die Betriebswirtschaftslehre und die Informatik versuchen, Entscheidungsprozesse mit mathematischen Modellen abzubilden. Bekannte Ansätze sind die Rational-Choice-Theorie für Einzelpersonen und die Spieltheorie für Entscheidungen bei zwei oder mehr Mitentscheidenden. Diese mathematischen

Modelle werden von empirischen Organisationsforschenden scharf kritisiert: Menschen entscheiden und handeln gar nicht immer vernünftig. Seit längerem ist bekannt, dass Entscheidungen beschränkt rational gefällt werden, unter anderem weil Menschen kognitiv beschränkt sind und gar nicht alle Informationen verarbeiten können. Noch wenig beachtet wird, dass die Menschen auch nicht immer klare, stabile Präferenzen haben. Manchmal werden Präferenzen auch erst nach dem Entscheid klar ausgebildet und dann als Begründungen bemüht (March, 1990b).

In der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie geht man somit von begrenzter Rationalität aus. Folgende Einschränkungen gelten: Das Wissen ist unvollständig und die Auswirkungen der möglichen Alternativen können nicht zur Gänze abgeschätzt werden, die Bewertung zukünftiger Ereignisse kann nicht antizipiert werden und die Wahl der Entscheidungsalternativen ist begrenzt (Domke, 2006, S. 81).

In ihrem radikal-konstruktivistischen und von der Systemtheorie gespeisten Ansatz geht Domke davon aus, dass Entscheidungen nicht a priori gegeben sind, sondern dass der Bedarf, überhaupt etwas zu entscheiden, interaktiv hergestellt werden muss. Das Gleiche gilt für mögliche Alternativen. Entscheidungen werden oft erst im Rückblick als Entscheidungen erkennbar. Sie sind das zentrale Mittel, um Organisationen hervorzubringen und zu erhalten (Domke, 2006, S. 99f).

In der linguistischen Gesprächsforschung werden Entscheidungen als Handlungsmuster betrachtet – eine Perspektive, die Domke gerade ablehnt. Handlungsmuster liegen als Tiefenstrukturen Gesprächen zu Grunde und ermöglichen und vereinfachen kompetenten Sprachteilhabenden die Koordination ihrer kommunikativen Handlungen. Das Kennzeichen einer Entscheidung besteht darin, dass verschiedene Optionen zur Verfügung stehen, unter denen eine Wahl getroffen und begründet werden muss. Dass etwas zu entscheiden ist, was entschieden werden muss und welche Optionen zur Verfügung stehen, muss allerdings zuerst interaktiv etabliert werden. Ebenso ist interaktiv zu signalisieren, dass eine Entscheidung getroffen wurde und welche das ist. Eine Aushandlung muss nicht in jedem Fall stattfinden, es kann auch eine am Gespräch beteiligte Person eine einseitige Entscheidung fällen, die von den anderen lediglich ratifiziert wird.⁷

Pick (2022) untersucht Gespräche in der rechtlichen Betreuung, bei welchen vom Gesetz her gefordert wird, dass die Betreuten die Entscheidungen selber treffen. Die Berater greifen teilweise aber stark steuernd ein. Es zeigt sich, dass viele Entscheidungsprozesse zuerst rückwärtsgewandt sind, indem ausgehan-

⁷ Einen Überblick über die linguistische Forschung zu Entscheidungen liefert Pick (2022).

delt wird, wie die Ist-Situation überhaupt entstanden und zu bewerten ist. Erst dann wird ausgehandelt, wie es weitergehen soll. Pick unterscheidet aufgrund ihrer empirischen Analysen schliesslich fünf Phasen für den Handlungskomplex Entscheiden (vgl. Abbildung 7).

Handlungskomplex Entscheiden				
Situationseinschätzung	Motivations-/Zielbildung	Handlungsplanung		
←----- Rekonstruktion vergängerer Ereignisse		-----> Planung zukünftiger Ereignisse		
Stadium: Entscheidungsprozess zur Situation • Wissen zum Entscheidungsgegenstand • Auswahlalternativen • Bewertung und Begründung zur Auswahl • Auswahl einer Alternative (Entscheidung)	Stadium: Entscheidungsprozess zu Motivation/Ziel • Wissen zum Entscheidungsgegenstand • Auswahlalternativen • Bewertung und Begründung zur Auswahl • Auswahl einer Alternative (Entscheidung)	Stadium: Entscheidungsprozess zu Handlungsalternativen • Wissen zum Entscheidungsgegenstand • Auswahlalternativen • Bewertung und Begründung zur Auswahl • Auswahl einer Alternative (Entscheidung)	Stadium: Entscheidungsprozess zur Planbildung • Wissen zum Entscheidungsgegenstand • Auswahlalternativen • Bewertung und Begründung zur Auswahl • Auswahl einer Alternative (Entscheidung)	Stadium: Entscheidungsprozess zur Planumsetzung • Wissen zum Entscheidungsgegenstand • Auswahlalternativen • Bewertung und Begründung zur Auswahl • Auswahl einer Alternative (Entscheidung)

Abbildung 7: Handlungskomplex Entscheiden nach Pick (2022, S. 283).

Um zu einer Entscheidung zu gelangen, werden Fachwissen, prospektive Aspekte (Konsequenzen), retrospektive Aspekte (Erfahrungen) sowie subjektive Einstellungen und Emotionen eingesetzt (S. 280). Entscheidungsprozesse können mehrfach durchlaufen werden, und manchmal springen die Beteiligten zwischen den Phasen, laufen nicht mehr synchron, und das bildet den Boden für Missverständnisse (S. 283). Pick vermutet, dass Entscheidungshandeln in vielen Situationen ein fundamentales Handlungsmuster bildet (S. 285).

Wir folgen bei der Analyse der Beispiele aus unserem Korpus dem gemässigt konstruktivistischen Ansatz der linguistischen Gesprächsanalyse und gehen davon aus, dass Entscheidungen einem Handlungsmuster folgen, welches aber interaktiv hergestellt werden muss.

6.5.2. Entscheidungen in agilen Teams

Ein Grund, warum Entscheidungsprozesse von der linguistischen Gesprächsforschung bisher nur spärlich untersucht wurden, dürfte daran liegen, dass es sich um ‘big packages’ handelt, will heissen um Handlungsmuster, die sich über 10 Minuten und mehr erstrecken können. Ein linguistisches Transkript, selbst wenn es sich nur um ein Basistranskript handelt, kann sich über viele Seiten erstrecken, was rasch unübersichtlich wird. Das widerspiegelt jedoch nur die Unübersichtlichkeit, mit der auch die am Entscheidungsprozess Beteiligten zurechtkommen müssen.

Zur Bewältigung dieses Problems haben wir uns für ein unkonventionelles Vorgehen entschieden: Wir haben von ausgewählten Gesprächsausschnitten statt eines detaillierten Transkripts lediglich hochdeutsche Paraphrasen erstellt. An einem solchen Beispiel wollen wir nun exemplarisch einen Entscheidungs-

prozess aus unserem Korpus vorstellen (Beispiel 8). Die folgende Paraphrase stammt aus der Retrospektive von Team 1 und dauert 8 ½ Minuten. Dabei wird über zwei abwesende Personen gesprochen: P ist der Vorgesetzte des Teams, F ein neuer Mitarbeiter.

Beispiel 8: Entscheidung in der Retrospektive von Team 1

1	T1	Gestern, als wir am Gehen waren, fragte P bei F: «nun, hast du jetzt genug Arbeit für den ganzen Sprint?» F machte dann so herum, er wisse wo anfangen. Darauf P: «Ja, haben sie dir nicht genug Arbeit gegeben?» Und dann musste ich P erklären, dass wir nicht zum Vornherein die ganzen drei Wochen den Personen zuteilen. Dass Arbeit holen eine Holschuld ist, wenn man nichts mehr zu tun hat, holt man sich wieder einen Task. Er schaute mich an, wie wenn er das zum ersten Mal hören würde. Das hat mich recht verschreckt. Er weiss nicht, wie wir arbeiten, überhaupt nicht! Ich habe ihm gesagt, bei vielen Sachen sei noch nicht klar, wer das macht, das ergibt sich dann im Verlaufe des Sprints. Der hatte wirklich das Gefühl, das sei doch ganz seltsam. «Ah, so geht das, aha! Ah, ihr macht das nicht zum Vornherein.» Das hat mich gerade ein wenig verschreckt. ((lacht)) Weil wir doch jetzt schon lange so arbeiten. (Pause). Ich weiss nicht, ob man da viel machen kann. Er ist doch schon lange dabei und könnte das mitbekommen haben. (Pause)
2	T2	Genau, ich habe da gerade das nächste. Ich hatte am Montag das Priomeeting, ich bekam am Morgen ein Mail von P, übrigens ich habe am Montag Nachmittag Vorlesung, ich komme nicht ins Priomeeting ((lacht)). Das ist bei mir auch relativ schräg reingekommen, sagen wir es mal so. So ein wenig die Idee, komm, mach doch du all die Einträge für mich, so in dem Stil, und da fand ich nää, mache ich nicht ((lacht)). Und dann eben ich habe mal vorgeschlagen, dass wir im nächsten Gruppenmeeting diskutieren, wie wir das Priomeeting machen, und dann können wir etwas ausholen über <i>agile</i> wie das funktioniert. Das ist mein persönlicher Vorschlag.
3	T1	Ich finde den gut, wie seht ihr andern das?
4	T3	Tiptop.
5	T4	Ja, von meiner Seite passt es.
6	T2	Ich denke, was mein Ziel ist, ist im Prinzip, dass wir P stärker involvieren, weil er ja jetzt auch das Projekt leitet, offiziell, und

		auch Facharbeit macht dort drin und Projektleiter ist mit dir als Architekt, T4, dass wir dort einen Weg finden, wie wir das ins <i>agile</i> integrieren können.
7	T4	Ja, eben diesbezüglich hat er mich gefragt, ob ich ihn im R.projekt stellvertreten kann im Priomeeting. Genau.
8	T2	Also eben ich bin der Meinung es wäre auch eine gute Gelegenheit, dass ein schneller Überblick über unsere Arbeiten und unsere Prioritäten da sind und die Konflikte, die wir haben, und auch eine Steuerungsmöglichkeit. Von daher hätte ich ihn schon noch gerne dabeigehabt. Klar, es kann sein, dass wir das jetzt kurzfristig nicht hinbekommen, aber als Ziel fände ich das eigentlich noch gut.
9	T1	Er müsste ja nicht an die anderen Meetings kommen, Planning und die Sachen, das könntest ja schon du T4 übernehmen, aber ich glaube am Priomeeting wäre es noch wichtig, dass er dabei wäre. (Pause)
10	T2	Wie sieht das der Rest des Teams? (Pause)
11	T4	Ich frage mich, wie viel Input er geben kann. Er ist nicht ganz dabei, aber auch nicht ganz nicht dabei. Er ist nicht Projektleiter wie ihr seid. Ich kann nicht beurteilen, wie viel er beitragen kann, weil ich in die Priomeetings nicht stark involviert bin. Ich weiss auch nicht, was dort im Detail diskutiert wird.
12	T1	T3, du bist an den Priomeetings dabei, was ist deine Sicht?
13	T3	Ich finde das geplante Vorgehen gut. Von der Zielsetzung her war das schon länger so geplant. Wir haben ja auch begonnen, das so umzusetzen. Da ist es einfach ein Kompromiss aus meiner Sicht. Wenn man schon sagt, der P ist jetzt nicht immer voll dabei, bei welchem Meeting können wir am besten gegenseitig profitieren, dann ist es wirklich das Priomeeting. Wenn er nur ein Meeting machen kann, dann wirklich das Priomeeting. Ich habe das Gefühl, das lohnt sich auf jeden Fall. Ist vielleicht immer noch nicht optimal, aber das macht absolut Sinn. Das ist super hilfreich, wenn er da dabei ist. (Pause)
14	T1	Ist auch meine Meinung, jetzt die beiden [Vorname = T5+T6], [Nachname T6]?
15	T6	Die beiden letzten Male, als er bei den Priomeetings war, hatte ich den Eindruck, hat auch er profitiert, aber da müsste vielleicht er noch ein Statement abgeben, wie er das sieht. Insofern fände

		ich es gut, wenn wir das am nächsten Teammeeting ansprechen, aber wir sollten ihn per Mail vorwarnen, nicht dass er dann dort aus allen Wolken fällt, dass wir das aufbringen.
16	T2	Also gut, das habe ich ihm am Montag Morgen gesagt ((lacht)).
17	T6	Okay, super. Dann ist doch das gut. Das Bauchgefühl ist schon, dass er ein wenig weit vom <i>Daily Business</i> weg ist, immer noch ein wenig. Aber da müsste vielleicht er noch ein Statement abgeben.
18	T1	[Vorname] [Nachname = T5]?
19	T5	Für mich ist das sehr schwer zu beurteilen, ich war nie an einem Priomeeting. So wie es von T3 klingt, ist das die Gelegenheit, wo er am meisten einbringen kann und mitnehmen, von daher ist es sicher sinnvoll, wenn man ihm das mal so mitteilt. (Pause)
20	T2	Wenn ich da ein wenig nachdopple: Aus meiner Sicht in der Vorgesetztenfunktion musst du eigentlich wissen, was in deinem Laden läuft, damit du strategische Entscheide und Prio-Entscheide fällen kannst. Ich denke, das wäre dort eine gute Gelegenheit, das Know-how zu bekommen. (Lange Pause, T1 schreibt)
21	T3	Das sehe ich genauso. Für mich ist noch ein wichtiger Punkt beim Priomeeting, dass wir Engpässe schneller erkennen, oder generell die Auslastung. Dass wir wissen, wir haben jetzt einen Sprint, in dem es eng wird, da fände ich es gut, wenn der Vorgesetzte das schon weiss. Wenn dann neue Sachen kommen, irgendwelche Workshops, die nicht geplant waren, dass dann schon im Hinterkopf des Vorgesetzten ist, okay, jetzt müssen wir schauen, kriegen wir das hin, und da fällt dann eine andere Arbeit weg, die man nicht erledigen kann. Jetzt war es halt so, wir müssen schon ehrlich sagen, die letzten paar Sprints waren nicht super kritisch, da stellt an den Priomeetings jeder so ein bisschen vor, was läuft, aber es wird dann interessant, wenn wir in schwieriges Fahrwasser kommen, dann spielt das Priomeeting seine volle Stärke aus.
22	T2	m=hm
23	T3	Es kann sein, dass das jetzt noch gar nicht so klar ist, weil wir noch gar nicht in so super schwieriges Fahrwasser gekommen sind. (Pause)

24	T2	Ich bin einverstanden mit dir T3. Das ist genau so.
25	T1	Dann sind wir uns einig, dass wir schauen, dass wir das Priomeeting so legen können, dass P immer dabei ist.
26	T2	Es lief jetzt doof, weil er noch diese Vorlesung genau an dem Termin hatte. Aber wir sind ja flexibel.
27	T1	Genau.

Die Szene beginnt mit einer Erzählung von T1. Sie habe feststellen müssen, dass ihr Vorgesetzter P immer noch nicht wisse, wie sie arbeiten. Sie tut das recht dramatisch, mit Ausrufen («Er weiss nicht, wie wir arbeiten, überhaupt nicht!») und animierten Zitaten («Ah, so geht das, aha!»). Sie sagt, das habe sie verschreckt, und sie schliesst mit dem Äussern eines Zweifels, sie wisse nicht, ob man da viel machen könne. Mit dieser Erzählung hat sie ein Problem in den Raum gestellt, ohne dass klar würde, was die Gruppe damit anfangen soll. Es gibt keine explizite Aufforderung, eine Lösung zu suchen, und nichts deutet darauf hin, dass die Gruppe etwas entscheiden müsste.

Nach einer Pause ergreift T2 das Wort und steuert eine eigene Geschichte bei, die ein weiteres Fehlverhalten von P illustriert (Z 2). Er evaluiert den Vorfall ebenfalls negativ, das sei bei ihm «auch relativ schräg reingekommen» und er habe die Aufgaben von P im Priomeeting nicht wie von diesem gewünscht übernommen. Letzteres gestaltet er ebenfalls als animierte Stimme seiner selbst: «nääh, mache ich nicht». Er schlägt dann vor, beim nächsten Gruppenmeeting etwas auszuholen und P zu erklären, wie agiles Arbeiten funktioniert. Seine Aussage bezeichnet er explizit als “persönlichen Vorschlag”. Damit ratifiziert er rückwirkend die beiden Geschichten als Darlegung eines Problems, das gelöst werden muss.

Direkt im Anschluss bekommt T2 von drei Personen eine Zustimmung zu seinem Vorschlag (Z 3–5). Dennoch setzt T2 zu weiteren Erläuterungen an (Z 6+8) und erklärt, sein Ziel sei es, P stärker zu involvieren, wenn nicht kurzfristig, so doch als Fernziel. T1 unterstützt T2, differenziert seine Aussage aber auch, indem sie sagt, P müsse nur an die Priomeetings kommen. Nun fragt T2, wie der Rest des Teams das sehe (Z 10). Damit übernimmt er für einen Turn die Gesprächsleitung. T4 äussert Zweifel, dass P viel Input geben kann, merkt aber auch an, dass er das schlecht beurteilen könne.

Nun ruft T1 in ihrer Funktion als Scrum-Masterin der Reihe nach die noch verbleibenden Teilnehmer auf, T3, T6 und T5. T3 äussert sich positiv und argumentiert in seiner für ihn typischen Art relativ ausführlich und präzise, warum P gerade beim Priomeeting anwesend sein müsse (Z 13). T6 schlägt vor,

P vorzuwarnen, damit dieser nicht aus allen Wolken falle (Z 15), bzw. ihn zuerst nach seiner Meinung zu fragen (Z 17). Es ist bemerkenswert, dass T6 zu diesem späten Zeitpunkt, als sich schon fast alle einig zu sein scheinen, noch wagt, einen Einwand zu formulieren. Hier macht sich kein Gruppendruck bemerkbar, sondern die soziale Kohäsion in der Gruppe erlaubt im Gegenteil abweichende Meinungen (Werther & Brodbeck, 2018, S. 204). T5, der noch nicht lange im Team ist, meint, das sei für ihn schwer zu beurteilen, aber der Vorschlag klinge sinnvoll (Z 19).

Damit ist die Entscheidung eigentlich gefallen, eine explizite Ratifikation steht aber noch aus. Jetzt erst wird auch rückwirkend die zu entscheidende Frage konstituiert, nämlich: «Was tun wir mit dem Chef». Interessanterweise ist die Diskussion damit aber nicht zu Ende.

Obwohl alle ihm zustimmen, ist T2 nämlich noch nicht fertig. In seiner saloppen Art ereifert er sich, der Vorgesetzte müsste eigentlich wissen, «was in seinem Laden läuft» (Z 20). Es entsteht eine lange Pause, während T1 eine Notiz auf dem Miroboard erstellt. Mit dieser Notiz wird der Beschluss offiziell gemacht. Doch auch T3 ist noch nicht fertig und bringt noch einmal Gründe vor, warum es wichtig ist, P bei den Priomeetings dabei zu haben (Z 21+23). Damit können wir das interessante Phänomen live beobachten, dass Menschen häufig zuerst eine Entscheidung fällen und danach erst die Begründungen dafür suchen. T2 stimmt T3 zu (Z 22+24).

Erst jetzt, in Zeile 25, hält T1 den Beschluss explizit fest: «Dann sind wir uns einig, dass wir schauen, dass wir das Priomeeting so legen können, dass P immer dabei ist.» Damit hat die Gruppe in 8 ½ Minuten gemeinsam eine Lösung für das Problem gefunden, dass der Vorgesetzte nicht weiss, wie und woran das Team arbeitet. Die Diskussion wurde wie oft von T2 und T3 dominiert, aber T1 sorgt dafür, dass alle ihre Meinung kundtun können. Zeit- und Gruppendruck sind in diesem Entscheidungsprozess nicht zu spüren. Was auf der Strecke bleibt, ist die Frage, wie man dem Vorgesetzten nun klar macht, dass man ihn bei den Priomeetings dabei haben will, und wer diese Aufgabe übernimmt.

Bei diesem Entscheidungsprozess kam nur ein Vorschlag auf den Tisch, aber dieser wurde ausführlich diskutiert und von allen Gruppenmitgliedern explizit gutgeheissen.

Ein zweiter Entscheidungsprozess in dieser Retrospektive dauert 17 Minuten. Das Transkript umfasst 13 Seiten und wird hier nur punktuell wiedergegeben, sodass der Entscheidungsprozess nachvollziehbar wird.

Die Sequenz beginnt damit, dass die Scrum-Masterin ein Post-it vorliest: «Tasks ab einer bestimmten Grösse diskutieren, Pipifax nicht diskutieren (0.3 Limit?)» Darauf meldet sich der Verfasser dieses Post-its, T2, und berichtet sehr

ausführlich, er habe mit jemandem aus einem anderen Team gesprochen, der habe ihm berichtet, dass sie das Review-Meeting und das Planning-Meeting zusammen in einer Stunde durchführen und nur Tasks, die grösser als 3 oder 5 Punkte sind, diskutieren. Er habe das witzig gefunden und habe das als Vorschlag mal eingegeben. Die Scrum-Masterin antwortet darauf, das lasse sie mal stehen, weil es andere Zettel zu diesem Thema gebe, und liest wieder ein Post-it vor: «Wann sind Tasks zu schätzen.» Dieser Zettel stammt von T5, der noch nicht lange im Team ist. Er erläutert nun etwas umständlich, es sei ihm nicht klar, welche Tasks man vorschätze und welche nicht. Interessanterweise sagt er unter anderem: «ech weiss nid öb ehr da en gwössli handhabig hend». [ich weiss nicht, ob ihr da eine gewisse Handhabung habt.] Mit der «ihr»-Form gibt er zu verstehen, dass er sich noch nicht ganz als Teil des Teams sieht.

Die Scrum-Masterin nennt noch einen dritten thematisch verwandten Post, was zu einer Seitensequenz führt über ein Arbeitsblatt, auf welchem angegeben ist, wie viele Punkte welche Arbeiten bekommen. Danach führt die Scrum-Masterin zum Hauptthema zurück und stellt fest: «ASO etzt hemmer aber no DIE beide do (-) met/met wenn vorschätze wenn NED vorschätze und wenn diskutiere wenn NED diskutiere eschs jo eigentlech; hä?» (Also jetzt haben wir aber noch die beiden da, mit wann vorschätzen wann nicht vorschätzen und wann diskutieren wann nicht diskutieren ist es ja eigentlich, he?). Nun beginnt die eigentliche Aushandlungsphase. T5 meldet, er finde den Vorschlag von T2 interessant. Er verfolge allerdings den Ansatz, seine Aufgaben in möglichst kleine Tasks herunterzubrechen, und damit würde man die Diskussion ganz umgehen. T1 pflichtet ihm lachend bei.

T3 erklärt, er finde es sinnvoll, den Task gemeinsam zu schätzen, wenn man noch nicht wisse, wer ihn übernimmt; Tasks, die er sowieso selber bearbeiten müsse, würde er eher vorschätzen. T1 wendet dagegen ein, dass sie eine gemeinsame Schätzung auch dann hilfreich finde, wenn man den Task selber machen müsse, weil man manchmal Arbeiten wie das Testen vergesse, worauf einen die anderen in der Diskussion aufmerksam machen. T3 stimmt dem zu und ergänzt, dass man durch das gemeinsame Diskutieren und Schätzen auch besser orientiert ist, was im Team läuft. T2 unterstützt T3, der Austausch von Know-how sei sehr wichtig; wenn hingegen ein Task komme, den man sowieso machen müsse, z. B. ein Meeting durchführen, könne man den getrost vorschätzen. Daraufhin versucht T1 eine erste Zusammenfassung zu geben, welche aber eine Rückfrage von T5 provoziert.

Dann kommt T2 mit einem ganz neuen Vorschlag, nämlich bei den Tasks, die diskutiert werden müssen, ein Flag zu setzen. T3 erwähnt, dass seine grössten Tasks Acquire-Storys sind, und die seien nicht interessant zu diskutieren. T5 wendet ein, man müsse ja nicht darauf beharren. T1 stimmt T5 zu, plädiert aber

dafür, bei grösseren Storys immer nachzufragen, ob man sie diskutieren muss, auch wenn sie vorgeschätzt sind. T3 greift die Idee mit dem Flag wieder auf und unterstützt sie. T1 macht darauf aufmerksam, dass sie nur noch 5 Minuten Zeit hätten, und versucht erneut Zwischenbilanz zu ziehen. Die Idee mit dem Flag wird daraufhin nicht mehr aufgegriffen.

Dafür kommt T2 «spontan» mit einem ganz anderen Vorschlag, nämlich das Meeting anders zu organisieren und die Projektziele und die dazu gehörenden Tasks gleich zusammen zu besprechen. T1 findet den Vorschlag okay, sagt aber, das löse noch nicht das Problem, was vorzuschätzen sei. Dann ruft sie T4 auf und bittet um dessen Meinung, weil er immer viel vorschätze. T4 meint einmal mehr, er sei offen, erläutert, in einem Forschungsinstitut seien die Tasks schwer zu schätzen und sagt schliesslich (wie T3), dass er vor allem die Tasks vorschätze, die er selber machen muss.

Nun versucht T1 den Beschluss dingfest zu machen:

Beispiel 9: Zusammenfassen der Diskussion in der Retrospektive von Team 1

- 1 T1 wie wär das wenn mir etzt zersch mal so wie das de T2 gsäit het,
 2 (0.6) äh de projektzielteil immer grad vor, (0.4) bi de
 3 taskbesprächig vo de projekt nämid, und nachher dore gönd schnell
 4 und nid eifach blind sind für die vorgeschätzte sondern deet AU no
 5 schnell lueged isch etzt das wichtig für das ziel oder nid und denn
 6 die au wenn=s vorgeschätzt sind nomol schnell besprächid, (0.5)
 7 immer mit augemerck uf die grosse; (3.6)
 8 wär das en vorschlag;
 9 T2 let's try?
 10 T5 (0.5) jo
 11 T1 let's try probier ich das nochhär no irgend;
 12 T2 chönd jeder zit wider ändere aso.
 13 T1 irgendwie ufzschriebe was i grad <<lachend> gsäit ha>
 14 churz und knapp? (0.5) aber äh dass/ dass mir das
 15 eifach mol probiered nächscte sprint, (1.9)
 16 isch das für alli guet;

Übersetzung

- 1 T1 wie wäre das wenn wir jetzt zuerst mal wie es T2 gesagt hat
 2 (0.6) äh den projektzielteil immer gerade vor, (0.4) bei der
 3 taskbesprechung der projekte nehmen, und nachher schnell durchgehen
 4 und nicht einfach blind sind für die vorgeschätzten sondern dort auch noch
 5 schnell schauen ist jetzt das wichtig für das ziel oder nicht und dann
 6 die auch wenn sie vorgeschätzt sind nochmal schnell besprechen, (0.5)
 7 immer mit augenmerk auf die grossen; (3.6)
 8 wäre das ein vorschlag;

9 T2 let's try?
10 T5 (0.5) ja
11 T1 let's try probiere ich das nachher noch irgend;
12 T2 können jederzeit wieder ändern also.
13 T1 irgendwie aufzuschreiben was ich gerade <<lachend> gesagt habe>
14 kurz und knapp? (0.5) aber äh dass/ dass wir das
15 einfach mal versuchen nächster sprint, (1.9)
16 ist das für alle gut;

An diesem Entscheidungsprozess sind folgende Merkmale erkennbar:

- Dass ein Diskussions- bzw. Entscheidungsbedarf besteht, wird durch die Scrum-Masterin verdeutlicht, indem sie die vorgefertigten Post-its vorliest.
- Es beteiligen sich nicht alle Anwesenden an der Diskussion.
- Es werden verschiedene Argumente für und gegen das Vorschätzen bzw. Diskutieren vorgetragen. Damit wird das Know-how der ganzen Gruppe mobilisiert und es wird verhindert, dass man sich auf den erstbesten Vorschlag 'einschiesst'.
- Mehrmals werden Vorredner explizit unterstützt, es gibt aber auch Einwände.
- Ein Vorschlag geht unter.
- Die Diskussion wird nicht wegen inhaltlicher Einigung beendet, sondern weil die Zeit abgelaufen ist.
- Die Entscheidung wird nicht von einer Person aufgrund ihrer Machtposition gefällt, sondern von der Gruppe kollektiv getragen.
- Der Beschluss bleibt etwas schwammig und gilt nur provisorisch.

In Team 3 findet in der Retrospektive eine ganz ähnliche Diskussion statt. Hier geht es um die Frage, ob man fachliche Fragen in den Teamskanal stellen oder einen Kollegen direkt kontaktieren soll. Anlass der Diskussion ist die Klage von einem Leadingenieur, er werde zu oft direkt kontaktiert und dadurch zu oft bei der Arbeit unterbrochen. Auch in dieser Diskussion werden ganz verschiedene Argumente und Vorschläge von mehreren Teammitgliedern eingebracht. So berichtet T4, er habe einen Kollegen, der seine Mails nur zu bestimmten Zeiten am Tag lese. T6 schlägt vor, bei Bedarf einen Statusflag «do not disturb» zu setzen. Ein weiteres Mitglied gibt zu bedenken, dass Fragen und Informationen, die im Teams-Channel ausgetauscht werden, das Know-how der ganzen Gruppe stärken. Die Aussagen werden von der Scrum-Masterin jeweils kommentiert und eingeordnet. Damit gelingt es dem Team, seine 'Schwarmintelligenz' zu mobilisieren und zu einer tragfähigen Lösung zu gelangen: Anfragen sollen prioritär in die Teams-Channels gestellt werden, und den Mitgliedern ist es erlaubt, ein Flag «nicht stören» zu setzen, wenn sie in Ruhe arbeiten wollen. Auch hier wird der Beschluss explizit als revidierbar gerahmt. So sagt die Scrum-Masterin am Schluss:

Beispiel 10: Zusammenfassen der Diskussion in der Retrospektive von Team 3

- 1 SM worschinlich isch es ou schwirig mir findet etzt done kei
2 0815-lösing, e so möche mir und e so ned
[...]
5 mir chönd jo probiere dass me sache wo würrklich anderi
6 chönd wüsse inen channel stellt
7 ((schreibt «wenn immer möglich Channel nutzen» auf Miro))

Übersetzung

- 1 SM wahrscheinlich ist es auch schwierig wir finden jetzt hier keine
2 0815-lösung, so machen wir es und so nicht
[...]
5 wir können ja versuchen dass man sachen die wirklich andere
6 wissen können in einen channel stellt

In Team 2 gibt es im Refinement einen Entscheidungsprozess, der insofern interessant ist, als sich die zu entscheidende Frage im Verlauf der Diskussion verschiebt. Zuerst dreht sich die Diskussion um die Frage, ob der Task mit 2, 3 oder 5 Punkten einzuschätzen ist. Es kristallisiert sich relativ zügig heraus, dass bestimmte Informationen fehlen. Darum fragt T2 nach 2 Minuten und 40 Sekunden: «Aber können wir diese Task überhaupt schätzen, wenn es abhängig ist von der Analyse.» Kurz darauf scrollt der Produkt Owner, der das Meeting moderiert, zu einer Reihe von Fragen auf dem Taskboard und bilanziert: «Also wenn diese Fragen geklärt sind, dann wissen wir mehr.» Nachdem mehrere nicken, fragt er bei 3 Minuten 30: «Wollen wir das ins nächste Refinement machen?» Einige Gruppenmitglieder nicken, aber dann beginnt T5 die Diskussion von vorne. Erst nach 6 Minuten stellt T1 fest: «Ich glaube, wir kommen hier gerade nicht weiter.» Daraufhin sagt der Product Owner: «Ja, also in dem Fall würde ich den jetzt aber zurückstellen.» Von T3 kommt eine Bemerkung, die die Diskussion von Neuem lostreten könnte, und jetzt erst, nach 6 ½ Minuten, schaltet sich die Scrum-Masterin ein und empfiehlt, den Task zurückzustellen. Das Team entscheidet, den Task zurückzustellen.

In diesem Entscheidungsprozess hat der fachliche Austausch geholfen zu erkennen, dass wichtige Informationen fehlen, um entscheiden zu können, ob der Task 3 oder 5 Punkte schwer ist, sodass schliesslich die Frage entschieden wurde, ob man den Task zurückstellen soll oder nicht. Das Ziel einer kollektiven Entscheidung wird erreicht, aber die Diskussion dauert vergleichsweise lange, und das dürfte unter anderem daran liegen, dass die Scrum-Masterin die Diskussion nicht moderiert und den Product Owner, der das versucht, erst spät unterstützt.

Die untersuchten Meetings lassen erkennen, dass Entscheidungen, die kollektiv getroffen werden, relativ viel Zeit in Anspruch nehmen, besonders wenn sie nicht engmaschig moderiert werden. Dem stehen zwei Vorteile gegenüber: Der Einbezug der Argumente vieler Diskutanten führt dazu, dass der Entscheid auf einer breiteren Informationsbasis gefällt wird – Stichwort Schwarmintelligenz –, und die Entscheidungen von der Gruppe mitgetragen werden.

Auffällig ist, dass in allen drei Teams Entscheidungen auch vertagt oder lediglich provisorisch getroffen werden, vor allem, was die Arbeitsabläufe betrifft. Das muss nicht negativ sein. Menz (2000) hat in seiner Untersuchung von Prozessen der Selbst- und Fremdorganisation festgestellt, dass es in einem Umfeld, wo sich die Bedingungen rasch ändern, durchaus von Vorteil sein kann, wenn ein Team sich verschiedene Optionen offenhält und keine unumstößlichen Entscheide fällt.

An dieser Stelle lohnt sich ein Vergleich mit einem Meeting aus unserem Korpus, das in einem nicht-agilen Setting stattfand. Das Meeting findet in einer kleinen Abteilung in einem öffentlichen Amt statt, welche den Abteilungsleiter und drei Mitarbeiter umfasst. In diesem Meeting fallen einige Entscheidungen wesentlich schneller, aber sie fallen praktisch immer im Sinne des Vorgesetzten aus – sogar gegen den Widerstand seiner Mitarbeiter.

Im folgenden Gesprächsausschnitt schlägt der Vorgesetzte vor, für die optische Aufbereitung der Kommunikation in den sozialen Medien ein Bild mit Dall-E zu generieren:

Beispiel 11: Diskussion um den Einsatz von Dall-E im Team im Amt

- 1 T1 und dänn müe=mir denn eifach früehziitig luege wie mir das wänd
2 äh (0.6) OPTisch no (0.4) ANEbringe i de *social/ de social media*
2a *blickt zu T2*
3 kanäl da häm=mir ja mal gsät mir würded emal-
4 T2 geNAU! (-) ka i (la würke)
5 T1 künschtlechi intelligänz ka i (la würke) da bin i immer na
6 defür dass mir das/ das isch ja jetz nid so nes (1.0) es äh:::: riise
7 thema:: äh:: poLItisch da chöm=mir a wüerkli mal e chly probiere
8 mit ka i öppis z mache.
9 T3 <<fragend> aso bim [Thema A].> oder was
10 T1 JA ja
11 T3 DAS isch natürlich scho es politischs thema.
12 T1 JA es isch es politischs thema
13 aber es isch nid grad eine vo üsne gröschte tanker. oder,
13a *macht mit den Händen Grössenangaben*
14 T3 n::äi

- 15 T1 es isch nid grad [Thema B] oder [Thema C]
 16 T3 nä=näi

Übersetzung

- 1 T1 und dann müssen wir dann einfach frühzeitig schauen wie wir das wollen
 2 äh (0.6) optisch noch zustande bringen in den social/ in den social media
 3 kanälen. da haben wir ja mal gesagt wir würden einmal
 4 T2 genau! KI wirken lassen
 5 T1 künstliche intelligenz KI wirken lassen da bin ich immer noch
 6 dafür dass wir das/ das ist ja jetzt nicht so ein (1.0) ein äh riesiges
 7 thema äh politisch da können wir auch wirklich mal ein wenig probieren
 8 mit KI etwas zu machen.
 9 T3 also beim [thema A] oder was
 10 T1 ja ja
 11 T3 das ist natürlich schon ein politisches thema
 12 T1 ja es ist ein politisches thema
 13 aber es ist nicht gerade einer unserer grössten tanker. oder,
 14 T3 n:ein
 15 T1 es ist nicht gerade [thema B] oder [thema C]
 16 T3 nein nein

Der Vorgesetzte T1 schlägt vor, einmal KI zu benützen, denn es handle sich nicht um ein sehr politisches Thema (Z 1-8). Dem widerspricht der Mitarbeiter T3 diametral, indem er sagt, das sei schon ein politisches Thema (Z 11). T1 stimmt zu, wendet aber sogleich ein, es sei nicht einer der grössten Tanker (Z 13). Daraufhin erklärt T3, das Programm Dall-E sei umstritten wegen Urheberrechtsfragen:

Beispiel 12: Diskussion um den Einsatz von Dall-E im Team im Amt (Forts.)

- 18 T3 WAS isch das für e *software* wie heisst die;
 19 T1 (xxxx) *dall e* das isch die
 19a *tippt auf Bildschirm*
 20 T3 AH das isch *dall e*
 21 T1 das isch die::: genau.
 22 T3 genau.
 23 T1 (0.6) aso da-
 24 T3 (0.6) es isch ja/ es isch ja rächt umstritte weisch eso wäg äh::
 25 URheherrächtsgschichte und so. (0.4) äh: (-) ich bi jetzt nöd eso
 26 ganz begeischeret ehrlich gsäit.
 27 T1 (1.0) mir händ=s ja/ mir händ=s abklärt (was hend's det)
 28 T2 bir [Zeitung X] ((lacht laut))

Übersetzung

- 18 T3 was ist das für eine software wie heisst die;
 19 T1 (xxxx) dall e das ist die/
 20 T3 ah das ist dall e
 21 T1 das ist die:: genau.
 22 T3 genau.
 23 T1 (0.6) also da-
 24 T3 (0.6) es ist ja/ es ist ja recht umstritten weisst du so wegen äh
 25 urheberrechtsgeschichten und so. (0.4) äh: ich bin jetzt nicht so ganz
 26 begeistert ehrlich gesagt.
 27 T1 (1.0) wie haben es ja/ wir haben es ja abgeklärt
 28 T2 bei [zeitung X] ((lacht laut))

T3 schliesst mit der von Heckenausdrücken («nicht so ganz») abgemilderten, aber dennoch klaren Aussage, er sei nicht begeistert von der Idee (Z 25+26). Der Vorgesetzte T1 beschwichtigt, sie hätten das abgeklärt (Z 27), aber er hat noch nicht einmal abgeschlossen, als der Mitarbeiter T2 einfällt mit: «bei der Zeitung X⁸» und laut lacht, was die Aussage des Vorgesetzten komplett desavouiert. Nun hebt T2 zu einem langen Monolog über die Probleme von KI an:

Beispiel 13: Diskussion um den Einsatz von Dall-E im Team im Amt (Forts.)

- 32 T2 es het jentschi äh artikle no gää und es isch döt tatsächlich eifach
 33 schlicht no nid erfassst es isch rechtlich no ne grauzone
 34 T3 m=hm
 35 T2 will ka i natürlich eifach o (-) sache verwändet oder wo de halt eifach
 36 döt inn landet, aber we gseit me mues es klar USwyse das isch eifach
 37 dert/ mit heis vo dert oder, und dänn isch ja sehr grosszügig
 38 T1 ja ja! (xxxx)
 39 T2 aso me chönt's ja sogar zu kommerzielle zwäcke verwände.
 40 aber eventuell funktioniert's deet scho nid. und dass denn villicht
 41 öppis driirütscht wo de gschützt wär. und *dall e* denn glych
 42 verwändet. aso das isch chly d gfahr. und we mir
 43 T1 m=hm
 44 T2 dört as/ EBE as [AMT] voruus gönd
 45 T1 (1.0) (mir gönd nid voruus)
 46 T2 (1.0) (xxxx fakte) schaffe ((lacht))
 47 T1 (mir xxxx)
 48 T2 (-) nä=näi aber

⁸ Bei der Zeitung X hat F zuvor gearbeitet.

Übersetzung

- 32 T2 es hat viele äh artikel noch gegeben und es ist dort tatsächlich einfach
 33 schlicht noch nicht erfasst es ist rechtlich noch eine grauzone einfach
 35 weil KI natürlich auch sachen verwendet oder die dann halt einfach
 36 dort drin landen, aber wie gesagt man muss es klar ausweisen das ist einfach
 37 dort/ wir haben es von dort oder, und dann ist ja sehr grosszügig
 39 also man könnte es ja sogar zu kommerziellen zwecken verwenden.
 40 aber eventuell funktioniert es dort schon nicht. und dass dann vielleicht
 41 etwas hineinrutscht das dann geschützt wäre. und dall-e dann trotzdem
 42 verwendet. also das ist ein wenig die gefahr. und wenn wir
 44 dort als/ eben als [Amt] vorausgehen
 45 T1 (1.0) wir gehen nicht voraus
 46 T2 (1.0) (xxxx fakten) schaffen((lacht))
 47 T1 (wir xxxxx)
 48 T2 nein nein aber

T2 erklärt, es seien viele Artikel erschienen – damit weist er sich als belesen aus – und die KI bilde eine rechtliche Grauzone, man müsse klar ausweisen, woher man das Bild habe, dann dürfe man es sogar kommerziell verwenden, aber es könne sein, dass dann doch etwas hineinrutsche, das geschützt ist, das sei die Gefahr, und wenn sie als Amt vorausgehen – an dieser Stelle macht er eine Pause, die T1 benützt, um ihm zu widersprechen: «Wir gehen nicht voraus» (Z 45). T2 stimmt dem zu («nein, nein»), setzt aber erneut zu einer Entgegnung an («aber» Z 48), wird jedoch von T1 ausgebremst:

Beispiel 14: Diskussion um den Einsatz von Dall-E im Team im Amt (Forts.)

- 49 T1 näi weisch mir/ ich meine mir mached ja nöd/ mir mached ja nöd/
 50 mit mached jetz nid es äh es riise bild. sondern es gaat drum
 51 dass mir irgend es eget/ es bildli händ für die soziale medie.
 52 aso ich mein/ klar chöm=mir irgend es huus zeige oder
 53 irgendwo neume uf de alp aber das isch eifach chly längwiilig.
 54 T2 ja s gseht immer glych us
 55 T1 drum/ drum/ drum
 56 T3 mir chönd das vom Timo nää
 57 T1 ((lacht))
 58 T2 ((lacht))

Übersetzung

- 49 T1 nein weisst du wir/ ich meine wir machen ja nicht/ wir machen ja nicht/
 50 wir machen jetzt nicht ein äh ein riesiges bild. Sondern es geht darum
 51 dass wir irgendein eigenes/ ein bildchen haben für die sozialen medien.
 52 also ich meine/ klar können wir irgendein haus zeigen oder
 53 irgendwo auf der alp aber das ist einfach ein wenig langweilig.
 54 T2 ja es sieht immer gleich aus
 55 T1 darum / darum/ darum

56 T3 wir können das von Timo nehmen
 57 T1 ((lacht))
 58 T2 ((lacht))

T1 beschwichtigt seine Vorredner, sie machten ja kein riesiges Bild, sondern nur ein kleines Bild für die sozialen Medien, denn immer nur ein Haus auf der Alp zu zeigen sei langweilig (Z 49-53). Dem stimmt T2 zu (Z 54), wogegen T3 einen Witz lanciert: «Wir könnten das [Haus] von Timo nehmen» (Z 56), worüber T1 und T2 lachen. Danach wird das Thema fallen gelassen ohne explizite Entscheidung, aber alle drei haben die Szene so interpretiert, dass die Meinung des Vorgesetzten gilt und man ein Bild mit Dall-E macht. Beim Feedbackgespräch erzählten T2 und T3 nämlich, sie hätten den Vorgesetzten nach dem Meeting noch einmal bearbeitet und durchgesetzt, dass Dall-E nicht benützt wird. Der vierte anwesende Mitarbeiter sagt in der ganzen Szene kein Wort.

Das Beispiel aus dem Amt zeigt in Bezug auf Entscheidungsprozesse Folgendes: Zu Beginn ist einmal mehr unklar, dass es etwas zu entscheiden gibt; die Sequenz beginnt mit dem schlichten Vorschlag des Vorgesetzten, ein Bild mit KI zu machen. Erst als zwei Mitarbeiter dagegen argumentieren, wird klar, dass es nun eine Entscheidung zu fällen gilt. Der Diskussionsstil ist relativ konfrontativ, es kommt mehrmals zu direkten Widersprüchen. Vor allem aber kommt es nicht zu einer kollektiven Entscheidungsfindung. Trotz des Widerstands zweier Mitarbeiter setzt sich am Schluss die Meinung des Vorgesetzten durch – mindestens vorläufig – und eine formale Beschlussfassung und Protokollierung fehlen.

Abschliessend kann man sagen: Das agile Setting – Selbstorganisation ohne Anwesenheit einer Führungskraft, gemeinsames Schätzen von Tasks, gemeinsame Reflexion der Zusammenarbeit – fördert den Austausch von Wissen und kollektive Entscheidungsprozesse, an denen viele Teammitglieder beteiligt sind. Allerdings können diese Entscheidungsprozesse relativ viel Zeit in Anspruch nehmen, vor allem wenn sie nicht engmaschig moderiert werden.

6.6. Gespräche in verschiedenen technischen Settings

Als letztes Merkmal agilen Arbeitens können wir aufgrund der untersuchten Teams festhalten, dass die formalen Meetings in verschiedenen technischen Settings stattfinden: vor Ort, hybrid und online. Das gilt seit der Pandemie natürlich nicht nur für agile Teams, aber die Beobachtungen zeigen, dass die Teams sich sehr selbstverständlich in verschiedenen technischen Umgebungen bewegen und das agile Framework in allen Konstellationen umsetzen. In Kapitel 4 zum Korpus haben wir aufgelistet, in welchen Settings die aufgenommenen Gespräche stattfanden. Diese werden hier nun genauer beschrieben.

Team 2 trifft sich für das Refinement vor Ort in einem Sitzungszimmer. Die sieben Mitglieder des Teams und die Scrum-Masterin sitzen an Tischen, die zu einem U zusammengeschoben sind. Am offenen Ende des U befindet sich die Leinwand, auf welche der Laptop des Product Owners projiziert wird. Durch dieses Arrangement können alle sowohl die Leinwand als auch die anderen Mitglieder der Gruppe sehen. Die Blicke sind häufig auf die Leinwand gerichtet, die Sprechenden schauen sich aber auch gegenseitig an und benützen ihren Blick, um ihre Worte an eine bestimmte Person zu adressieren. In diesem Meeting kommt es relativ häufig zu überlappendem Sprechen und zu Unterbrechungen, und es gibt Momente, in denen mehrere Gespräche im Raum geführt werden (vgl. Kapitel 7.2) Sprecherwechsel sind häufig und viele Äußerungen eher kurz.

Für die Retrospektive trifft sich das Team im gleichen Sitzungszimmer, jedoch auf die Rückseite orientiert, wo die Scrum-Masterin den Flipchart aufgehängt hat und wo das Whiteboard angebracht ist. Zur Bearbeitung des Flipcharts versammelt sich die ganze Gruppe vor der Wand, im Verlaufe der Retrospektive nehmen die Teilnehmenden wieder ihre Plätze ein, die sie bereits im Refinement innehatten, während die Scrum-Masterin auf dem Whiteboard protokolliert. Die Platzverhältnisse sind eher beengt (vgl. Abbildung 8). Die Scrum-Masterin berichtet, dass das die erste Retroperspektive mit allen vor Ort ist seit längerer Zeit, auch Team 2 nutzt also oft hybride Settings.

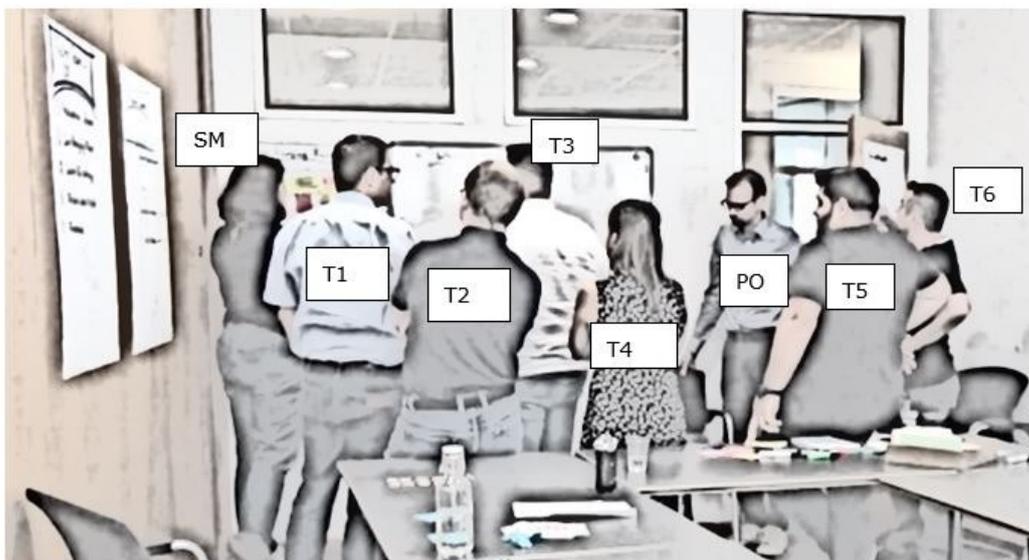


Abbildung 8: Team 2 beim Bearbeiten des Flipcharts in der Retrospektive

Auch in dieser Phase kommt es immer wieder zu Seitengesprächen unter einzelnen Mitgliedern, und viele Redebeiträge sind eher kurz.

Davon unterscheidet sich die Kommunikation in Team 1 deutlich. Das komplexe Setting des Refinements mit drei Personen vor Ort und fünf Personen im Teams-Call wurde in Kapitel 4 schon beschrieben. Dieses Setting hat seine eigenen Affordanzen, es macht bestimmte Dinge möglich und verhindert andere. Zum Beispiel ist es für die Mitglieder zu Hause trotz der Übertragung des Sitzungszimmers über die Eule nicht möglich zu erkennen, wohin die Mitglieder vor Ort blicken. Auf der Aufnahme der Kamera vor Ort sieht man jedoch, dass die drei Personen vor Ort ihren Blick stark auf die Leinwand oder ihren eigenen Laptop ausgerichtet haben und untereinander nur sehr wenig Blickkontakt haben. Die Personen im Teams-Call sind so klein, dass man ihre Mimik nicht erkennen kann. Zwei Personen haben die Kamera gar nicht eingeschaltet und sind überhaupt nicht sichtbar. Somit fällt die nonverbale Kommunikation praktisch vollständig weg. Das scheint aber keine negativen Auswirkungen auf den Interaktionsverlauf zu haben.

Die Retrospektive in Team 1 findet gänzlich online statt. Wieder hat T3 die Kamera nicht eingeschaltet. Die anderen Teammitglieder sind auf dem Bildschirm gross genug, dass man ihre Mimik sehen kann. Allerdings ist es in einem Videogespräch nicht möglich zu erkennen, wer wen anschaut. Den fehlenden Blickkontakt überbrücken die Teilnehmenden, indem sie jeweils den Namen der Person nennen, die sie meinen, sinngemäss: «Wie du, [Vorname], gesagt hast». Die Aufmerksamkeit liegt jedoch nicht allein bei den Sprechenden, sondern auch auf dem Miroboard, das die Teilnehmenden auf einem zweiten Screen eingeblendet haben. Die Gruppe kommuniziert demnach in einem Setting, das Arminen et al. (2016) als «fractured ecologies» bezeichnen: Die Teilnehmenden verfügen nicht über die gleiche räumliche Orientierung.

Die Technik lässt es ferner nicht zu, dass mehrere Personen gleichzeitig sprechen oder dass mehrere Konversationen parallel geführt werden. Das dürfte eine Ursache dafür sein, dass sich in dieser Gruppe die einzelnen Mitglieder seltener zu Wort melden und dafür länger reden als in Team 2 und dass zwischen den Beiträgen zum Teil auffallend lange Pausen entstehen, weil nicht nonverbal geregelt werden kann, wer als nächstes spricht, und niemand den anderen dreinreden will. Paralleles Sprechen und Unterbrechungen kommen selten vor.

Team 3 trifft sich für das Refinement vor Ort, zwei Mitglieder werden jedoch online zugeschaltet. Die Scrum-Masterin projiziert diese Mitarbeiter auf die Leinwand, sodass alle sie sehen können, und begrüsst sie separat. Sie stellt ihren Einbezug in die Gruppe sicher, indem sie zum Beispiel zuerst nach der Gesundheit der einen Tochter fragt. Die Teilnehmenden vor Ort sehen die zwei online Teilnehmenden mit einem grossen Video auf dem Bildschirm. Wenn sie ihnen Fragen stellen, richten sie den Blick auf sie auf der Leinwand im Raum.

Die Teilnehmenden zuhause allerdings richten den Blick nie auf die Kamera auf ihren Laptops, schauen also die Teilnehmenden vor Ort nicht an. Sie richten ihren Blick auf die geteilten Inhalte auf ihren Laptops. Der Redefluss wird dadurch nicht merklich beeinträchtigt, aber es entsteht eine gewisse Asymmetrie bei der nonverbalen Teilhabe der Mitglieder.

Die Mitglieder online sind gut eingebunden in die Aufgaben des Teams und ihre inhaltliche Mitarbeit ist über ihre vordefinierten Tasks auf dem Taskboard sichergestellt. Das heisst, das Taskboard dient als Gesprächsleitfaden und die Moderatorin muss sich kaum um die Vergabe des Rederechts kümmern. Die zuständigen Mitarbeitenden melden sich spontan mit Beiträgen, sobald ihr Task an der Reihe ist respektive der vorangehende Task abgeschlossen ist. Auffallend ist, dass die Moderatorin in diesem Gespräch weniger aktiv das Gespräch leitet, da sie stark damit beschäftigt ist, zu allen Tasks Notizen im Taskboard festzuhalten. Sie stellt lediglich Fragen, wenn ihr ein Task noch nicht ganz klar ist. Teilweise übernimmt dann der Product Owner die Moderationsrolle und stellt klärende Fragen zu den einzelnen Tasks. Das deutet darauf hin, dass die Scrum-Masterin in diesem hybriden Setting durch die Doppelrolle «Moderatorin» und «Protokollführerin» fast etwas zu stark ausgelastet ist.

Auffallend ist, dass die online Teilnehmenden auch während den Pausen per Smalltalk in die Gespräche vor Ort eingebunden werden, als ob sie vor Ort präsent wären.

Nach unseren Beobachtungen funktioniert das agile Framework in allen technischen Settings. Probleme, wie sie Büyükgüzel und Balaman (2023) für hybrid arbeitende Scrum-Teams berichten (vgl. Abschnitt 3.1), finden wir in unseren Daten nicht. Möglicherweise spielen die Grösse der Gruppe – die von Büyükgüzel und Balaman untersuchte Gruppe ist mit 16 bis 20 Personen für ein Scrum-Team sehr gross – und die während Corona sprunghaft verbesserte Übertragungstechnik eine Rolle.

Die Gespräche von Team 2 verlaufen wesentlich turbulenter als jene der Teams 1 und 3. Aufgrund unserer Daten lässt sich jedoch nicht beurteilen, ob das am technischen Setting liegt oder ob Gesprächskultur und teaminterne Gründe eine grössere Rolle spielen.

Wichtig zu erwähnen ist, dass die Teams 1 und 3, die online gut funktionieren, sich regelmässig von Angesicht zu Angesicht begegnen und teilweise sogar ausserhalb der Arbeitszeit gemeinsame Aktivitäten ausüben wie joggen, schwimmen, Tischfussball spielen oder einfach zusammen ein Bier trinken. Sie können daher auf vertrauensvolle Beziehungen aufbauen, wenn sie sich online treffen. Ob Teams, die sich nur virtuell treffen, auch so gut funktionieren, müsste anderweitig untersucht werden.

6.7. Fazit

In diesem Kapitel haben wir untersucht, durch welche Eigenschaften sich die Kommunikation in den formalen Meetings agiler Informatikteams auszeichnet. Das hervorstechendste Merkmal sind sicher die auffallend rigiden Gesprächsmuster, die vom Scrum-Framework vorgegeben und von den untersuchten Teams auch entsprechend umgesetzt werden. Diese Gesprächsmuster haben den Vorteil, dass eingespielte Teams ihre Arbeit ausgesprochen effektiv abwickeln können. Der Nachteil liegt – paradoxerweise – in einer gewissen Starrheit, die kaum flexibles Reagieren auf aussergewöhnliche (Gesprächs-) Situationen gestattet.

Formale Meetings in agilen Teams zeichnen sich weiter dadurch aus, dass technische Hilfsmittel eingesetzt werden und Mündlichkeit und Schriftlichkeit eng miteinander verzahnt sind. Dreh- und Angelpunkt ist das Taskboard, in welchem die ganze Arbeit des Teams organisiert wird und dem entlang die Meetings geleitet werden. Bei den Retrospektiven kommen verschiedene Tools zum Einsatz, die ebenfalls eine für alle sichtbare Organisation, Moderation und Dokumentation des Gesprächs erlauben.

In agilen Teammeetings soll keine vorgesetzte Person anwesend sein und dem Ideal nach sind alle gleichberechtigt. Damit die Gespräche dennoch zielorientiert ablaufen, ist eine professionelle Moderation nötig. Das macht sich vor allem bei Entscheidungsprozessen bemerkbar, die ohne engmaschige Moderation ineffizient werden können. Wo die Scrum-Masterin gleichzeitig Mitglied des Teams ist, steht sie vor der sehr anspruchsvollen Aufgabe, das Gespräche zu leiten, daran teilzunehmen und gleichzeitig das Gespräch zu protokollieren. Das Ideal der Gleichheit wird in den von uns untersuchten Teams nicht umgesetzt. Es gibt offizielle Expertenrollen wie Projektleiterinnen und Leadingenieure, es gibt aber auch inoffizielle Experten, von deren Know-How das Team zehrt, und die Beteiligung der Teammitglieder ist in Abhängigkeit von ihrer Persönlichkeit und ihrem inoffiziellen Status im Team sehr unterschiedlich.

Ein wesentliches Merkmal in agilen Teams sind die kollektiven Entscheidungsfindungen, die sich frappant von Entscheidungsprozessen in Gruppen unterscheiden, in denen eine vorgesetzte Person anwesend ist. Finden solche kollektiven Entscheidungsprozesse ohne Gruppen- und Zeitdruck statt, haben sie das Potenzial, das kollektive Wissen der Gruppe zu mobilisieren, verschiedene Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln und abzuwägen und zu Entscheidungen zu kommen, die fundiert sind und kollektiv getragen werden. Allerdings zeigen unsere Analysen, dass solche kollektiven Entscheidungsfindungen mitunter recht zeitaufwändig sind und von der Moderation auf eine Entscheidung hin gesteuert werden müssen.

Ein letztes Merkmal von Gesprächen in agilen Teams besteht darin, dass sie in verschiedenen technischen Settings funktionieren, vor Ort, hybrid und online. Entscheidend für das Gelingen ist nicht das technische Setting, sondern die Gesprächskultur des Teams. Das ist Thema des nächsten Kapitels.

7. Konstruktive Gesprächskultur

Bei unserer Analyse der Eigenschaften der Kommunikation in agilen Informatikteams ist uns bewusst geworden, dass das agile Framework kein Garant für eine funktionierende Zusammenarbeit und gute Beziehungen im Team sind. Vielmehr scheint eine bestimmte Gesprächskultur vonnöten zu sein, damit die Meetings inhaltlich zielführend und effizient sind und ein kooperatives, angenehmes und vertrauensvolles Gruppenklima geschaffen bzw. erhalten wird.

Der Begriff der Gesprächskultur findet sich in der wissenschaftlichen Literatur selten und ist dort mehrheitlich anders besetzt. Mit Gesprächskultur wird zunächst die Fähigkeit und die Praxis bezeichnet, angenehme Konversation zu führen, die gerade nicht einem beruflichen oder institutionellen Zweck dient. Vorbild war die höfische Kultur des Mittelalters sowie der Renaissance. Die Blütezeit dieser bürgerlichen Gesprächskultur, die in den Salons der Mittel- und Oberschicht gepflegt wurde, war die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts. In Anstands- und Konversationsbüchern, aber auch in Romanen wie jenen von Theodor Fontane, konnte man nachlesen, wie eine solche Konversation richtig geführt wurde, wobei ganz konkrete Gesprächsnormen propagiert wurden wie zum Beispiel eine Mässigung in der Ausdrucksweise, der Lautstärke und der Gestik (Linke 1988).

Daneben wird der Begriff Gesprächskultur recht unterschiedlich gefüllt. Bei Hiske (2023) zum Beispiel besteht Gesprächskultur in der Fähigkeit zum vernünftigen Streitgespräch, bei welchem die Argumente der verschiedenen Parteien dazu dienen, sich gemeinsam der Wahrheit anzunähern. Hier schimmert die Diskursethik von Habermas durch, ohne dass diese genannt würde. Lebek (2015) verknüpft mit dem Begriff der Gesprächskultur die Forderung nach stärker patientenorientierten Dialogen in der Psychiatrie. Es gibt auch zahlreiche Ratgeber zur Gesprächsführung, die den Begriff Gesprächskultur benutzen, zum Beispiel Grün (2013). In diesen und weiteren Publikationen wird der Begriff der Gesprächskultur aber in einem vorwissenschaftlichen, alltäglichen Sinne verwendet.

In der Linguistik erscheint der Begriff vereinzelt in Beiträgen zur Sprachdidaktik. Neuland (1996) verwendet den Begriff Gesprächskultur weitgehend synonym zu Gesprächsfähigkeit bzw. Gesprächskompetenz, wenn sie abschliessend schreibt: «Als mögliche gemeinsame Zielvorstellungen einer Förderung

von Gesprächskultur, zu der Linguistik und Didaktik beizutragen hätten, könnte man schließlich benennen:

- Mündigkeit durch Selbstaufklärung über das eigene kommunikative Handeln und durch den Aufbau kommunikativen Wissens
- Gesprächskultivierung durch Toleranz von Normenvielfalt und Variationsreichtum kommunikativen Handelns.» (S. 174).

Bei Lüger (2012) hingegen geht Gesprächskultur über Gesprächskompetenz hinaus: «Insofern erscheint es angemessener, Gesprächskultur als etwas zu betrachten, das vom Umfang und vom Inhalt her über Gesprächskompetenzen hinausgeht und vor allem auf solche Merkmale und Voraussetzungen abzielt, die für ausgewählte Sprechergruppen und in bestimmten Interaktionszusammenhängen von besonderer Relevanz sind.» (S. 175). Er denkt an die Fähigkeit, sich kommunikativ in verschiedenen Milieus und Kulturen bewegen zu können sowie Aspekte kommunikativer Ethik und Höflichkeit berücksichtigen zu können. Als didaktisches Hilfsmittel zur Ausbildung von Gesprächskultur im Fremdsprachenunterricht empfiehlt er tatsächlich immer noch die Romane Theodor Fontanes – womit wir wieder bei der gepflegten bürgerlichen Konversation des 19. Jahrhunderts wären. Auf diese Bedeutung von Gesprächskultur gehen wir im Folgenden nicht mehr ein.

Aus der linguistischen Gesprächsforschung ist uns der Begriff der Gesprächskultur nicht bekannt. Wir möchten diesen Begriff hier als neues Konzept für die angewandte Gesprächsforschung vorschlagen und auf berufliche bzw. institutionelle Gespräche anwenden. Unter Gesprächskultur verstehen wir die Art und Weise, wie in einer Gruppe institutionelle Gespräche umgesetzt werden. Das betrifft nicht die Handlungsmuster, die als Tiefenstruktur der Gespräche gegeben sind, sondern deren Umsetzung an der Gesprächsoberfläche. Gesprächskultur ist in diesem Sinne ein deskriptiver Begriff.

Ein übergeordneter Begriff zu Gesprächskultur ist die Teamkultur. Marston und Hecht (1988) gehen genauer darauf ein, dass die Interaktionen zwischen den Teammitgliedern ein wesentlicher Aspekt guter Teamkultur sei. Sie nennen eine kontinuierliche Tonalität und die Qualität der Gruppeninteraktionen als essenziell für das „Group climate“. Folgende Eigenschaften der Interaktion tragen ihnen zufolge zu einem positiven Gruppenklima bei (ebd.):

- Partizipation und Equity: Gruppenmitglieder fühlen sich besser, wenn sie sich in Diskussionen einbringen und sich als Teil der Gruppe wahrnehmen; faire Verteilung von Teilhabemöglichkeiten sind hilfreich fürs Gruppenklima.
- Botschaften: Bestätigungen helfen die Beziehungen zu festigen, klare und relevante Aussagen sind für Aufgaben und Ziele in einer Gruppe wichtig.

- Feedback: Positives, konstruktives und relevantes Feedback verbessert das Gruppenklima.
- Klare und akzeptierte Rollen: Wissen über Hierarchie und Status sowie Akzeptanz der Rollen verbessern das Gruppenklima.
- Motivation: Gruppenmitglieder sind motiviert durch gemeinsame und relevante Gruppenziele.

Einzelne dieser Eigenschaften der Interaktion finden sich auch in unserem Konzept von Gesprächskultur.

In Verbindung mit dem Adjektiv «konstruktiv» wird aus dem Begriff der Gesprächskultur ein normatives Konzept. *Unter konstruktiver Gesprächskultur verstehen wir eine Art und Weise der Gesprächsführung, die geeignet ist, die gemeinsamen Ziele zu erreichen und gute Beziehungen zu schaffen bzw. zu erhalten.* Was eine konstruktive Gesprächskultur konkret ausmacht und wie sie gelebt werden kann, muss für einzelne gesellschaftliche Domänen empirisch eruiert werden. Dabei gilt es, in authentischen Gesprächsdaten empirisch Formen von Good Practice zu bestimmen.

Bei der Suche nach Good Practice sind wir wie folgt vorgegangen: Zuerst haben wir die fünf Werte, die das Scrum-Framework für eine funktionierende Zusammenarbeit definiert, betrachtet und geprüft, wie diese aus Sicht der Kommunikation operationalisiert werden können und wie sie in den vorliegenden Gesprächen konkret umgesetzt werden. Das sind die Werte Commitment, Fokus, Offenheit, Mut und Respekt. Sie bilden eine institutionelle Norm, die man nach dem Konzept von Bendel und Pick (2023) als Massstab für die Bestimmung von Good Practice beziehen kann (vgl. Kapitel 3.2). Danach haben wir geprüft, welche weiteren kommunikativen Verhaltensweisen geeignet sind, aufgabenspezifische Ziele zu erreichen, zum Beispiel einen Konsens zu erzielen, und haben diese ebenfalls als Good Practice identifiziert.

In unseren Daten konnten wir sechs Merkmalsbündel identifizieren, die in einem agilen Setting eine konstruktive Gesprächskultur ausmachen:

1. Commitment, klare Rollenverteilung und Routine
2. Fokus und Gesprächsdisziplin
3. Offenheit und Respekt
4. Kooperatives Argumentieren
5. Dissens aushalten
6. Positive Höflichkeit und Humor

Diese Merkmale wurden empirisch aus den Daten hergeleitet und gelten zunächst einmal nur für die untersuchte Domäne, nämlich formale Meetings in agilen Informatikteams. In den folgenden Abschnitten stellen wir die Merkmale vor. Dabei greifen wir teilweise auf Gesprächsbeispiele zurück, die wir in

Kapitel 6 unter anderer Perspektive schon analysiert haben, teilweise zitieren und analysieren wir neue Beispiele.

7.1. Commitment, klare Rollenverteilung und Routine

Einer der fünf Werte von Scrum lautet Commitment. Commitment stellt somit im agilen Setting eine institutionelle Norm dar, deren Umsetzung als eine Form von Good Practice gilt. Commitment bedeutet, dass man sich einer Sache verpflichtet fühlt, im beruflichen Kontext zum Beispiel einem Projekt, einer Aufgabe, einem Team oder einem Unternehmen. Im agilen Setting bedeutet Commitment auch, dass man das agile Setting an sich und die damit verbundenen Rollen akzeptiert. Das heisst unter anderem, dass man nicht seine persönlichen Ziele verfolgt, sondern sich verpflichtet fühlt, gemeinsam die Sprintziele zu erreichen, dass man bereit ist, im Daily Standup transparent darzulegen, wo man mit der Arbeit steht, und dass man sein Wissen mit den anderen teilt.

In der Retrospektive von Team 2 wird explizit über das Thema Commitment gesprochen. Das Team diskutiert bis zum Schluss des Meetings die priorisierten Themen, die im nächsten Sprint verbessert werden sollen. Dabei geht es unter anderem darum, dass oft zu viele Tasks gleichzeitig in Arbeit sind. Dies führt unter anderem dazu, dass die Daily Standup Meetings bei Team 2 unter grossem Zeitdruck durchgeführt werden und offene Fragen oft nicht geklärt werden können. Im Zusammenhang damit wird der Prozess von Pull Requests (Teil eines Task Reviews) reflektiert.⁹

Das Team diskutiert einige Minuten darüber, wie dies gehandhabt wird, respektive wie das in Zukunft gehandhabt werden sollte. T3 und T5 schlagen vor, im Daily darauf zu sensibilisieren, dass ein Review nötig ist, so dass sich dann eine Person «committed», die das übernimmt. T5 führt aus: «Wir gehen nicht weiter zum nächsten Task in der Diskussion, bevor irgendwie ein Commitment da ist». Um das wirklich in die Tat umzusetzen, werden wiederum verschiedene Optionen genannt. Die Scrum-Masterin und der Product Owner debattieren dann, ob das Hauptthema Pull Request als Ziel in den Sprint integriert werden soll. T5 ist dagegen, dass dies so «schulbuchmässig» gehandhabt wird, und betont, wie wichtig es ist, dass die einzelnen Entwicklerinnen Verantwortung übernehmen. Er argumentiert, dass sich «in einem professionellen Umfeld» Leute «committed» haben, und darum «eine gewisse Reife» erwartet werden kann, vor allem wenn «wir als Team» dieses Commitment

⁹ Nach Beenden eines Tasks muss dieser von einem Teammitglied überprüft werden. Damit dieser Prozess startet, muss im Taskboard ein Pull Request signalisiert werden.

äussern; dann sei es wichtig, sich auch daran zu halten. T3 und die Scrum-Masterin stimmen ihm zu.

Diese explizite Thematisierung von Commitment ist ein Indiz dafür, dass Commitment nicht fraglos vorausgesetzt werden kann, es aber zentral ist, dass alle Teammitglieder dazu «committed» sind, die diskutierten Prozesse und Entscheidungen selbständig umzusetzen. Sie zeigt auch, dass den Teammitgliedern von Team 2 offensichtlich die Norm bekannt ist, dass Commitment erwartet wird.

Team 3 zeigt sein Commitment zum Team schon dadurch, dass es sich einen Namen gegeben hat – sinngemäss «Die Internetzer» – und eigens dafür einen Hintergrund für online Meetings erstellt hat, der sich vom Corporate Design des Unternehmens leicht abhebt. Ferner weigert sich das Team, sich in zwei Teams aufzuspalten, obwohl 12 Mitglieder eigentlich zu viele sind für ein agiles Team. Man habe es so gut miteinander, dass man nicht auseinandergehen wolle, lautet die Begründung.

Aus gesprächsanalytischer Sicht stellt sich die Frage, woran man Commitment erkennen kann, auch wenn dieses nicht explizit thematisiert wird. Wir stellen im Folgenden einen Gesprächsausschnitt vor, in welchem man erkennt, dass die Gruppe gemeinsam daran arbeitet, ein Problem zu lösen, das vordergründig nur ein Mitglied betrifft (Beispiel 15). In Team 1 hat sich der erst kürzlich zum Team gestossene T5 mit der Arbeit verschätzt. Im Daily Standup muss er nun eingestehen, dass er nicht so weit gekommen ist wie geplant:

Beispiel 15: Daily Standup in Team 1

- 1 T5 (0.75) mhm (0.5) ((seufzt)) (0.55) jo ich bin letzte donnstig no
2 chli optimISTischer GSE, ((lacht)) (0.25) ((seufzt)) (0.4) ähm
3 ich (xxx) mit de arbet verTO sit GEster- (0.2) äh ich glaube ich
4 säge mol won ich STAHne und denn/ denn chöm=mer gern
5 dröbert REde vellecht was z priorisiere esch; (2.1) äh
6 bim [Projekt X] (1.45) han ich no beidi TASKS witer DINne
7 aber öppe scho (0.9) äh siebe pükt döt schoh DRI gsteckt und
8 bin ned so (0.8) aso (nöd) wörk DAS gmacht das wa do AAdenkt
9 gsy isch; (1.35) mösst ich also schoh no einisch e chli (0.45)
10 fast en tag (0.5) DENK ich mol vo minere site rechne (2.8)
11 ähm am f(xxx) jo
12 T4 jo (0.85) danke ah ich ha no öppis denkt
13 bezöglech [Projekt X] chorz. aso wenn du es *mail* beANTwortisch
14 met de BIspelsätz, (0.5) ech danke de/ de chaschs für de (sprint)
15 söscht mal ABschliesse de chöm=mers- (0.25) nächst sprint chasch
16 witer mache (0.7) öh

- 17 T5 mhm
 18 T4 (0.45) wenn du nömme vil KApazität hesch jo-
 19 T5 (0.45) jo aso ich denk das mach/ bin ich DRA das esch jo ned
 20 so ne grossi sach jo; (0.9) äh d FRAG esch meh gsy wege de
 21 INtegration id soft eh- (0.45) wörkli i SERvice (1.1) det ben
 22 ich ned SO schnell unterwegs ja;
 23 T4 jo
 24 (0.55) jo ich danke s chasch au afangs NÖCHSCHT sprint
 25 (0.35) genau danke wenn nömme vil KApazität hesch esch das so
 26 T5 mhm
 27 T4 (0.25) guet (0.35) passt das guet jo,
 28 T5 (0.2) jo (0.2) jo (1.8) jo

Übersetzung

- 1 T5 (0.75) mhm (0.5) ((seufzt)) (0.5) ja ich bin letzten donnerstag noch
 2 etwas optimistischer gewesen ((lacht)) (0.25) ((seufzt)) (0.4) ähm
 3 ich (xxx) mit der arbeit vertan seit gestern (0.2) äh ich glaube ich
 4 sage mal wo ich stehe und dann/ dann können wir gerne
 5 darüber reden vielleicht was zu priorisieren ist; (2.1) äh
 6 beim [Projekt X] (1.45) habe ich noch beide tasks weiter drin
 7 aber etwa schon (0.9) sieben punkte dort schon hinein gesteckt und
 8 bin nicht so (0.8) also nicht wirklich das gemacht was da angedacht
 9 gewesen ist; (1,35) müsste ich also schon noch einmal ein wenig (0.45)
 10 fast einen tag (0.5) denke ich mal von meiner seite rechnen (2.8)
 11 äh am f(xxxx) ja
 12 T4 ja (0.85) danke ah ich habe noch etwas gedacht
 13 bezüglich [Projekt X] kurz. also wenn du ein mail beantwortest
 14 mit den beispielsätzen, (0.5) ich denke dann/ dann kannst du es für den sprint
 15 sonst mal abschliessen dann können wir es (0.25) nächsten sprint kannst du
 16 weitermachen (0.7) öh
 17 T5 mhm
 18 T4 (0.45) wenn du nicht mehr viel kapazität hast ja
 19 T5 (0.45) ja also ich denke das mache/ bin ich dran das ist ja nicht
 20 so eine grosse sache ja; (0.9) äh die frage war mehr wegen der
 21 integration in die soft- äh (0.45) wirklich in den service (1.1) dort bin
 22 ich nicht so schnell unterwegs ja;
 23 T4 ja
 24 (0.55) ja ich denke es kannst auch anfangs nächster sprint
 25 (0.35) genau ich denke wenn nicht mehr viel kapazität hast ist das so
 26 T5 mhm
 27 T4 (0.25) gut (0.35) passt das gut ja
 28 T5 (0.2) ja (0.2) ja (1.8) ja

Durchsetzt von gefüllten und ungefüllten Pausen und Seufzen legt T5 in den ersten 11 Zeilen dar, dass er sich vertan hat. Er habe beim Projekt X immer noch zwei Tasks im Board und habe schon etwa sieben Punkte (also etwa 14 Stunden) Arbeit reingesteckt. Das Team hört schweigend zu. In Zeile 12 mischt sich der sonst eher schweigsame T4 ein, bedankt sich für die Ausführungen und sagt

T5, er könne noch ein Mail mit Beispielsätzen erledigen und dann die Arbeit vorläufig abschliessen und im nächsten Sprint weiterfahren (Z 12-18). T5 sagt, es gehe ihm mehr um die Integration der Software, dort sei er nicht so schnell unterwegs (Z 19-22), aber T4 meint erneut, er könne das im nächsten Sprint machen (Z 24+25). T5 bestätigt den Vorschlag mit drei verzögerten «ja» (Z 28).

In der Folge berichtet T5, wo er bei den anderen Projekten steht (hier nicht wiedergegeben), und fragt dann bei T2 nach, wie er das sehe:

Beispiel 16: Daily Standup in Team 1 (Forts.)

- 29 T5 ich weiss ned wie DU s gsehsch T2 dass mer det no;
 30 T2 (2.35) jo ich dänke mer lueged das die woche no einisch AA,
 31 (0.6) NÄCHST woche esch de no einisch e *WORKshop* eso,
 32 (0.15) das mer deete eigentlech vorbereitet send.
 33 aber ich dänke ((zeigt auf den Bildschirm)) JO,
 34 (0.15) vom STATus här sem=mer eigentlech recht guet unterwegs
 35 det tùm=mers no einisch bespreche; (0.55) ich dänke do
 36 chöm=mer denne abschlüsse nachher (0.6) jo,
 37 T5 mhm

Übersetzung

- 29 T5 ich weiss nicht wie du es siehst T2 dass wir dort noch;
 30 T2 (2.35) ja ich denke wir schauen das diese woche noch einmal an,
 31 (0.6) nächste woche ist da noch einmal ein workshop so,
 32 (0.15) dass wir dort eigentlich vorbereitet sind.
 33 aber ich denke ((zeigt auf den Bildschirm)) ja,
 34 (0.15) vom status her sind wir eigentlich recht gut unterwegs
 35 dort besprechen wir es noch einmal; (0.55) ich denke da
 36 können wir dann abschliessen nachher (0.6) jo
 37 T5 mhm

T2 sichert T5 zu, sie würden es diese Wochen noch einmal anschauen (Z 30), damit sie den Workshop von nächster Woche vorbereitet hätten (Z 31+32), meint dann aber beruhigend, sie seien eigentlich recht gut unterwegs (Z 34). Das nimmt T5 mit einem «mhm» zur Kenntnis.

T5 geht weiter durch die Liste seiner Tasks. Zum Projekt, wo es um ein speziell ausgerüstetes Fahrrad geht, sagt er, habe er eine Probefahrt für heute und eine am Donnerstag geplant. Das quittiert die Scrum-Masterin mit «SUper». Dann folgen noch ein paar Tasks. Nachdem T5 seine langen Ausführungen beendet hat, meldet sich die Scrum-Masterin T1:

Beispiel 17: Daily Standup in Team 1 (Forts.)

- 38 T1 (1.1) dusch du dem fall met em T2 und mit em T4 zäme aaluege
 39 ob und wie du arbet los wersch,
 40 T5 mhm
 41 (1.25) jo (1.1) ich/ das passt JO es gseht scho weder besser us eso;
 42 T2 (0.85) jajo äbe denk mer dönd de luege was mer chönd verSCHIEBe
 43 ergendwo/
 44 T5 wenn ech DA
 45 T2 wo drengend esch
 46 T5 no en frag und er zwei TAG (0.5) und (xxx) (0.45)
 47 d ifüehrig is [Projekt Y] churz das drinne phalte; jo;
 48 T1 (0.55) paar Sache
 49 T5 okay
 50 T1 send jo au CHOSCHtedach wod chasch säge
 51 etzt han i e tag brucht etzt möche mer es anders mol witer.
 52 T5 mhm
 53 (0.65) genau au de (0.25) de [Projekt Z] block de achter dört
 54 T1 jo
 55 T5 (0.45) esch eigentlech ned so vil nötig z mache;
 56 T1 (0.4) okay
 57 T5 (xxx) (0.4) jo
 58 T1 (0.55) SEHR guet,

Übersetzung

- 38 T1 (1.1) schaust du in diesem fall mit T2 und mit T4 zusammen an
 39 ob und wie du arbeit los wirst,
 40 T5 mhm
 41 (1.25) ja (1.1) ich/ das passt ja es sieht schon wieder besser aus so;
 42 T2 (0.85) jaja eben ich denke wir schauen dann was wir verschieben können
 43 irgendwo/
 44 T5 wenn ich da
 45 T2 das dringend ist
 46 T5 noch eine frage und er zwei tage (0.5) und (xxxx) (0.45)
 47 die einföhrung ins [Projekt Y] kurz das drin behalten; ja;
 48 T1 (0.55) ein paar sachen
 49 T5 okay
 50 T1 sind ja auch kostendach wo du sagen kannst
 51 jetzt habe ich einen tag gebraucht jetzt machen wir ein anderes mal weiter.
 52 T5 mhm
 53 (0.65) genau auch der (0.25) der [Projekt Z] block der achter dort
 54 T1 ja
 55 T5 (0.45) ist eigentlich nicht so viel nötig zu machen;
 56 T1 (0.4) okay
 57 T5 (xxx) (0.4) ja
 58 T1 (0.55) sehr gut

Die Scrum-Masterin fasst zusammen, T5 schaue mit T2 und T4, wie er Arbeit loswerde (Z 38+39). T2 bestätigt diesen Beschluss, sie würden schauen, was sie schieben können (Z 42). Als T5 noch Projekt Y erwähnt, meint T1, ein paar Dinge seien ja auch unter einem Kostendach und er könne sagen, wir machen ein anderes Mal weiter (Z 50+51). Dass er bei Projekt Z nicht mehr viel zu machen habe (Z 53+55), quittiert T1 mit einem betonten «sehr gut» (Z 58).

In dieser längeren Sequenz wird das Commitment des ganzen Teams deutlich: T5 legt offen dar, wo er überall mit der Arbeit nicht à jour ist. Dafür macht ihm niemand auch nur den geringsten Vorwurf. Vielmehr bieten ihm mehrere Kollegen Unterstützung und Lösungen für seine Probleme an; man setze sich mit ihm zusammen und schaue, welche Arbeiten man nach hinten schieben könne. Dort, wo T5 mit den Arbeiten im Plan ist, bekommt er von T1 betont positive Rückmeldungen («super», «sehr gut»), was ihm den Rücken stärken soll und zeigt, dass gute Arbeit honoriert wird. Auf diese Weise drückt das Team aus, dass man die Ziele gemeinsam erreichen will.

Die kommunikativen Handlungen 'bei Problemen keine Vorwürfe machen, sondern Unterstützung anbieten' können als Formen von Good Practice bezeichnet werden, mit denen das Team gemeinsam das Ziel erreicht, die Probleme eines Kollegen zu bewältigen.

Frühere Studien zur Kommunikation in agilen Teams haben ergeben, dass Teams besser funktionieren, wenn die Rollen geklärt sind (vgl. Kapitel 3.1). Das können wir aufgrund unserer Daten bestätigen. Als neuen Punkt können wir hinzufügen, dass eine bestimmte Routine vorhanden sein muss, damit ein Team wirklich produktiv arbeiten kann. In den Teams 1 und 3 ist beides vorhanden. Das sieht man zum Beispiel am Beginn der Retrospektiven. In beiden Teams bekommen die Mitglieder von der Scrum-Masterin den Auftrag, virtuelle Post-it-Zettel zu schreiben und auf dem Miroboard zu platzieren. In beiden Teams wird das sogleich und ohne Kommentar umgesetzt. Auch im restlichen Verlauf des Meetings wird die Rolle der Scrum-Masterin nie in Frage gestellt. Alle sind mit den Prozessen vertraut und machen bereitwillig mit, worin sich sowohl Commitment als auch eine klare Rollenverteilung und Routine zeigen.

Bei Team 2 ist das nicht immer der Fall. Das mag auch daran liegen, dass das Team sich bei der Retrospektive zum ersten Mal seit längerem wieder vor Ort trifft. In der aufgezeichneten Retrospektive folgen die Teammitglieder grundsätzlich dem Moderationsplan, den die Scrum-Masterin vorbereitet hat. Aber es gibt Momente, wo es zweifelhaft wird, ob die Teammitglieder wirklich hinter dem Prozedere stehen.

Dazu ein Beispiel: Nachdem die Scrum-Masterin – mit Unterstützung aus dem Team – die Post-its auf dem gezeichneten Baum nach Themen geordnet hat

(vgl. Abbildung 3), fordert sie die Anwesenden auf, drei Klebepunkte bei den Themen zu setzen, die ihnen am wichtigsten sind. Sie erwähnt, dass sie absichtlich verschiedene Farben gewählt hat, damit man anhand der Farben nicht Rückschlüsse darauf ziehen kann, wer welchen Klebepunkt gesetzt hat. Nun beginnt das Team über die vermeintliche Anonymität Witze zu reissen. T2 meint, sie müssten sich umdrehen. T5 kündigt an, er werde seine Initialen auf die Punkte schreiben. Der Product Owner witzelt, sie würden es anonym machen, aber die Kamera zeichne alles auf. Darauf entgegnet T5, die Hochschule dürfe es schon wissen, aber die Teammitglieder nicht. T2 greift den Ball auf: «Das darf die ganze Welt wissen ausser die im Team.»

Natürlich sind diese Witze zuerst einmal zur Unterhaltung gedacht und Ausdruck einer entspannten Atmosphäre. Es scheint uns aber nicht zufällig zu sein, dass gerade an dieser Stelle und auf diese Weise gescherzt wird. Die Zusicherung der Scrum-Masterin, das Punktekleben geschehe anonym, ist angesichts der Raumverhältnisse offensichtlich nicht umsetzbar. Daher können die Scherze auch dahingehend interpretiert werden, dass sich die Teammitglieder über den Kommentar der Scrum-Masterin respektive ihre Methode lustig machen.

Weitere solche Einlagen folgen: Während alle nacheinander ihre Punkte kleben, fragt T5, ob er mehrere Punkte bei einem Thema setzen darf. Die Scrum-Masterin antwortet, das habe sie ja gesagt, T2 wirft T5 vor, er müsse halt zuhören, und die Scrum-Masterin kommentiert, es soll weniger «rumgeblödel» werden. In den beiden Meetings in Team 2 gab es mehrere solche Irritationen, in denen kurze, zwar lustig gemeinte, aber bissige Kommentare den Gesprächsfluss unterbrechen.

Der Stil im Team mit tendenziell kurzen Redebeiträgen, vielen Unterbrechungen und parallelem Sprechen zeigt zwar auf, dass verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden und viele Teammitglieder sich einbringen, jedoch ist die Redebeteiligung der Teammitglieder sehr unterschiedlich und es bleibt oft bei dem Platzen von Meinungen oder kürzeren Kommentaren, die von den anderen nicht aufgenommen werden. Auch in dieser Retrospektive wird ersichtlich, dass nicht alle Teammitglieder den Aufgaben die gleiche Aufmerksamkeit widmen. Die inoffizielle Rollenaufteilung, die T1 implizit – und oft auch explizit – als Experten positioniert, zeigt auf, dass das Wissen im Team nicht gleichmässig verteilt ist, was wiederum oft Routineaufgaben im Wege steht. Die Inhalte, die in den beiden aufgenommenen Meetings diskutiert wurden, liessen erkennen, dass im Unternehmen die Abläufe und Zuständigkeiten nicht vollständig geklärt sind, was das Team in seiner Arbeit behindert und immer wieder zu Grundsatzdiskussionen führt. Weiterhin ist die Aufgabenverteilung zwischen Scrum-Masterin und Product Owner atypisch (siehe Kapitel 6.2). All dies trägt zu dem Eindruck bei, dass die Gruppe (noch) nicht

ganz hinter dem agilen Setting steht und die Scrum-Masterin nicht bedingungslos in ihrer Rolle akzeptiert.

Abschliessend können wir sagen: Zu einer konstruktiven Gesprächskultur in agilen Teams trägt bei, wenn das ganze Team sichtliches Commitment für die gemeinsamen Ziele zeigt und hinter dem agilen Setting steht, wenn die Rollen geklärt sind und eine bestimmte Routine vorhanden ist.

7.2. Fokus und Gesprächsdisziplin

Fokus ist neben Commitment ein zweiter expliziter Wert von Scrum. Der offizielle Scrum Guide sagt dazu lediglich: «Sein [Des Teams] primärer Fokus liegt auf der Arbeit des Sprints, um den bestmöglichen Fortschritt in Richtung dieser Ziele zu bewirken.» (Schwaber & Sutherland, 2020, S. 4). Fokus bedeutet also die Konzentration bei der Arbeit auf die Ziele des Sprints. Aus gesprächsanalytischer Sicht müsste man den Radius wohl kleiner denken, damit Fokus operationalisierbar wird und konkrete Formen von Good Practice eruiert werden können. Fokus würde demnach bedeuten, dass man konzentriert die Aufgabe bearbeitet, die sich gerade stellt, und sich nicht ablenken lässt oder ins Schwatzen gerät.

Diese lokal verstandene Form von Fokus können wir in unseren Aufnahmen über weite Strecken beobachten. Im Refinement von Team 1 zum Beispiel, das mit einer kurzen Pause volle 2 ¼ Stunden dauert, gibt es keinen Moment, wo erkennbar würde, dass ein Teammitglied nicht weiss, woran man gerade ist. Wie bereits gesagt, muss die Scrum-Masterin die zuständige Person meistens gar nicht bitten zu sprechen, weil das die Teammitglieder von selber tun. Abgesehen von einer Ausnahme muss sie nie jemanden bitten, seine Schätzung abzugeben, weil alle das sofort erledigen.

Ein Beispiel für die geteilte Aufmerksamkeit ist der folgende Ausschnitt:

Beispiel 18: Ausschnitt aus dem Refinement Meeting von Team 1

- 1 T1 denn näm=mir [Projekt X]? (5.5)
Ruft Projekt im Taskboard auf, scrollt über Tasks
- 2 T2 ja? häm=mir alli scho meh oder weniger drin
- 3 T1 (xxxxxxxx) gschätzt? (xxxxx)
- 4 T2 ich weiss ned wotsch du schnell chly öppis
- 5 dröber säge, T4, über die sache, oder T5, T4, was ihr mol
- 6 ine too händ so zämefassend;
- 7 T4 jo, ich cha sösch aafoo; aso bi üüs goot's jetzt drum, ebe mir
- 8 bechömid villicht neui date
[weitere Ausführungen, total 40 Sekunden]

- 9 T1 (1.5) das sind die scho gschätzte; he?
 10 T4 ah jetzt gsehn i grad das isch dopplet sogar
 11 refactor adl service
 12 T7 (doppelt ja)
 13 T4 chasch eine:: äh lösche;
 14 T1 äh:: (wele)
 15 T4 zum bispil 6636
 16 T7 (xxxxxx)
 17 T1 (de underscht)
 17a *klickt auf Task 6636*
 18 T4 ja
 19 T2 jaa
 20 X (xxxxx)
 21 T1 ussert/ het der ander A scho en pfaad drin;
 22 T4 jo ah nei (lueg de text) ja genau.
 22a T1 *klickt auf Task 6537*
 23 T1 de lösche i (dese)
 24 T4 jo tu dä ober lösche wo weniger (xxxx)
 25 T1 däa won i jetz droff bi lösche;
 25a *Maus auf Task 6537*
 26 T4 jo genau.
 27 T1 (5.0)
 27a *Task wird gelöscht*
 28 T1 guet de müm=mir eigentlich no die zwöi do schätze;

Übersetzung

- 1 T1 dann nehmen wir [Projekt X]?
 2 T2 ja? haben wir alle schon mehr oder weniger drin
 3 T1 (xxxxxxxx) geschätzt? (xxxx)
 4 T2 ich weiss nicht willst du schnell ein wenig etwas
 5 darüber sagen, T4, über die sachen, oder T5, T4, was ihr mal
 6 hineingetan habt so zusammenfassend;
 7 T4 ja, ich kann sonst anfangen; also bei uns geht es jetzt darum, eben wir
 8 bekommen vielleicht neue daten
 [...]

 9 T1 (1.5) das sind die schon geschätzten; he?
 10 T4 ah jetzt sehe ich gerade das ist dopplet sogar
 11 refactor adl service
 12 T7 (doppelt ja)
 13 T4 kannst einen äh löschen;
 14 T1 äh (welchen)
 15 T4 zum beispiel 6636
 16 T7 (xxxxxxxx)
 17 T1 den untersten
 18 T4 ja

- 19 T2 jaa
 20 X (xxxxxx)
 21 T1 ausser/ hat der andere auch schon einen pfad drin;
 22 T4 ja ah nein (schau den text) ja genau.
 23 T1 dann lösche ich (den anderen)
 24 T4 ja lösche den oberen wo weniger (xxxx)
 25 T1 der wo ich jetzt drauf bin löschen;
 26 T4 ja genau.
 28 T1 gut dann müssen wir eigentlich noch die zwei hier schätzen;

T1 ruft ein neues Projekt im Taskboard auf und scrollt über die dazugehörigen Tasks. Der offenbar zuständige T2 kommentiert, es seien schon mehr oder weniger alle drin (Z 2), also fertig geschätzt, was die Scrum-Masterin auch feststellt (Z 3). T2 fordert die Projektmitarbeiter T4 und T5 auf, etwas zu sagen, überlässt aber ihnen die Wahl, wer spricht. Darauf ergreift T4 das Wort und erläutert während 40 Sekunden, was der Stand der Dinge ist. T1 fragt zur Verständnissicherung, ob das die schon geschätzten Tasks betreffe (Z 9). In diesem Moment sieht T4, dass ein Task doppelt erfasst wurde und sagt das auch (Z 10+11). Der vor Ort anwesende T7 bestätigt die Feststellung (Z 12). Sogleich sagt T4 zu T1, die das Board bedient, sie könne einen Task löschen. Diese fragt, welchen, und T4 schlägt vor, die Nummer 6636 zu löschen (Z 15). Auch T7 sagt wieder etwas, was aber nicht verstehbar ist. T1 fragt nochmals zur Sicherheit: «den untersten» und klickt auf diesen Task (Z 17), was T4 und T2 bestätigen. Dann macht T1 darauf aufmerksam, man müsse prüfen, ob dieser nicht schon einen Pfad drin habe, worauf sich T4 entscheidet, den oberen Task 6537 zu löschen. Nach einer weiteren Rückversicherung (Z 25) löscht T1 diesen Task.

Bei diesem Intermezzo wird einmal mehr deutlich, wie stark sich das Team am Board orientiert (vgl. «den untersten», «den oberen», «der wo ich jetzt drauf bin»). Die Szene zeigt aber auch, dass nicht nur T4 aufmerksam genug ist, um zu sehen, dass ein Task doppelt erfasst wurde, sondern dass auch T1, T7 und T2 mitdenken und genau orientiert sind darüber, was diskutiert wird. Hier wird der gemeinsame Fokus auf das Gesprächsziel hin, nämlich alle Tasks zu schätzen, sehr deutlich.

Neben dem Fokus erachten wir auch eine gewisse Gesprächsdisziplin als förderlich für eine konstruktive Gesprächskultur. Darunter verstehen wir, dass man sich gegenseitig nicht unterbricht, beim Thema bleibt und nicht länger spricht als nötig. Unmittelbar nach der eben beschriebenen Szene entspinnt sich eine ungewöhnlich lange Diskussion, in welcher T7 sehr hartnäckig nachfragt, welche Art von Umfrage T4 plane. Unterstützt von T1 macht er T4 klar, dass er nicht zwei Dinge – die technische Funktionalität und die User Experience der Software – mit einer Erhebung erfassen kann.

Nach einem längeren Hin und Her wird T7 von T2 unterbrochen, der einwendet: «jo aber T7 wenn ich do schnäll inegrätsche, das isch eigentlich d usergruppe wo das macht.» (ja aber T7 wenn ich hier schnell ‘reingrätsche’, das ist eigentlich die usergruppe die das macht). T2 macht mit seinem Ausdruck «wenn ich da schnell reingrätsche» deutlich, dass er sich bewusst ist, mit seiner Unterbrechung eine Gesprächskonvention zu brechen und insofern ‘undiszipliniert’ zu interagieren; seine Intervention könnte aber auch so verstanden werden, dass er die ausufernden Ausführungen von T7 abkürzen will. Das funktioniert, nach einer kurzen Erklärung von T2 kommt T7 nämlich zum Schluss und sagt: «genau. und dann ist es wirklich nur ein journal und dann weiss ich jetzt auch, was ich jetzt nehme im poker. ((lacht)). deswegen war ich jetzt so ((lacht)) fest hintendran weil das eine riesige bandbreite gibt.» Mit seinem lachenden «deswegen war ich jetzt so fest hintendran» entschuldigt er sich quasi dafür, dass er so hartnäckig war und die Diskussion in die Länge gezogen hat. Sowohl T2 als auch T7 zeigen also eine explizite Orientierung am Ideal der Gesprächsdisziplin.

In der Retrospektive von Team 3 wird das Thema «Fokus» (Scope) explizit als Optimierungswunsch von den Mitarbeitenden genannt. Mehrere Mitarbeitende bemängeln, dass sich die Dailys teilweise in die Länge zögen und Zwischenergebnisse zu ausführlich geschildert würden. T11 schlägt deshalb den Mitarbeitenden vor, selber etwas mehr Disziplin an den Tag zu legen und sich in Zukunft wieder kurz zu fassen (Z 1–6):

Beispiel 19: Retrospektive von Team 3 zu Fokus und Disziplin

- 1 T11 und vilicht generell nöd in=d detail itauche im *daily* (0.5) äfach
- 2 meh säge (1.0) ehbm do isch=es problem. chömmer vilicht
- 3 nocher noch bespräche (1.0) jo sobald mer (2.0)
- 4 T1 mhm
- 5 T11 zu fescht id=details goot jo (0.5) isch *out of scope* vom *daily* i
- 6 mi:ne auge
- 7 T1 jo. (1.0) velecht mues mer mängisch au wie ned z=gnau erkläre
- 8 was=mer gmacht hed i dem *TASK* und wo das mer no hed müesse
- 9 drÜCKE und (xx) das probiere chli zäme fasse oder so. (1.5) ned
- 10 dass das emmer so wär; (4.0) guet. <<ironischer Unterton>
- 11 ez=semmer usna:mswi:s pönktelech fertig.>
- 12 T? ((lacht))

Übersetzung

- 1 T11 und vielleicht generell nicht in die details eintauchen im daily (0.5) einfach
 2 mehr sagen (1.0) ehm da ist ein problem, können wir vielleicht.
 3 nachher noch besprechen (1.0) ja sobald wir (2.0)
 4 T1 mhm
 5 T11 zu fest in die details gehen ja (0.5) ist es out of scope vom daily in
 6 meinen augen
 7 T1 ja. (1.0) vielleicht muss man manchmal auch wie nicht zu genau erklären
 8 was=man gmacht hat in dem TAsk und wo man noch drücken
 9 musste und (xx) das probieren ein wenig zusammenzufassen oder so. (1.5) nicht
 10 dass das immer so wär; (4.0) gut.
 11 <<ironischer Unterton> jetzt sind wir ausnahmsweise pünktlich fertig.>
 12 T? ((lachen))

Die Scrum-Masterin unterstützt die Forderung von T11 durch ihr Rückmeldeverhalten in Zeile 4 und ab Zeile 7 ergänzt sie seine Ausführungen, indem sie diese durch zwei Beispiele präzisiert: Man soll nicht ganz genau erklären, woran man gerade arbeite oder welche Knöpfe man wo gedrückt habe, sondern die Arbeit zusammenfassen. Das Beispiel mit den gedrückten Knöpfen ist wohl etwas überspitzt, darum nimmt sie es mit einem relativierenden Satz wieder etwas zurück: sie sagt, das sei ja nicht wirklich immer so (Z 11). Sie schliesst mit der selbstironischen Bemerkung, dass dieses Meeting für einmal pünktlich aufhöre. Die Zuspitzung und Ironie am Ende des stündigen Meetings, in welchem ausführlich über Verbesserungspotenzial diskutiert wurde, lockert die Stimmung sichtlich auf. Mehrere Personen reagieren mit einem Lachen.

Auch das bereits in Kapitel 6.3 genauer vorgestellte Moderationsdesign, die genaue Planung und Umsetzung der Moderation des Meetings führen in Team 3 zu Fokus und Disziplin: So schafft es die Moderatorin beispielsweise mit ihrem Vorgehen, in 20 Minuten von 11 Teilnehmenden abzufragen, womit sie zufrieden sind, wo im Moment ihre «Painpoints» liegen und welche davon sie gerne im nächsten Sprint angehen würden. Alle Teilnehmenden kommen zu Wort und alle Punkte werden sorgfältig auf Miro dokumentiert. In den 30 verbleibenden Minuten werden die drei wichtigsten Probleme aufgegriffen, zusammen Lösungen erarbeitet und festgehalten, wie z.B. die soeben in Beispiel 19 dargestellte Problematik des fehlenden Fokus’.

Zufälligerweise haben wir das Daily Meeting am Folgetag dieser Diskussion aufgezeichnet und können zeigen, wie das Team die gefassten Vorsätze bezüglich Fokus sofort in die Tat umsetzt. Das Meeting startet mit 4-minütiger Verzögerung. Die Scrum-Masterin setzt deshalb mit der Vorgabe ein, diese vier Minuten wieder aufholen zu müssen. Sie schlägt den Mitarbeitenden eine strukturierende Technik vor, um ihren aktuellen Stand der Arbeit zu schildern: Was haben wir gestern gemacht? Was machen wir heute und wo gibt es Probleme?

Beispiel 20: Fokussiertes Berichten im Daily von Team 3

- 1 T1 de hem=mer vier minUTE zum ufhole; (3.0) ((lacht in die Runde))
 2 und wel=mer jo so guet send i dem ((lacht)) ehm fokussieremer üs
 3 uf ehm was hem=mer geschter gmacht, was möchemer hüt, und wo
 4 get's problem? (2.0) ((schaut auf den Screen im Raum)) und (2.0)
 5 ich gange mou i de reiefoug ((schaut T10 an))
 6 T10 churz und bündig; ich ha geschter acht stund meetings buechet
 7 T? ((lacht))
 8 T10 a allne verschidnige fronte; *preedefinement* (3.0) ehm am morge 9
 no personalisierig; (1.0) *sprintmeetings*; (1.0) will süsch wür
 10 glaubs nie richtig (xxx) (2.0) hüt gseht's glaubs ned vell andersch
 11 u:s.
 12 T? ((mehrere lachen und nicken anerkennend))
 [kurze Auslassung]
 13 T10 und ech müesst de hüt noch öppis mit em T2 diskutiere; ich
 14 brauche ihn heute noch.
 15 T1 ((schaut zuerst auf den Screen und dann zu T12)).
 16 T12 ich habe etwa 7.5 stund *meeting* bueched
 17 ((schaut grinsend in die Runde))
 18 T? ((mehrere lachen))
 19 T12 näi ech ha au ned werklech vell gmacht.
 20 ((schaut auf den Bildschirm)) ech han die korrektur vom
 21 *updatemodal* emol gmacht;

Übersetzung

- 1 T1 dann müssen wir vier minUTen aufholen; (3.0) ((lacht in die Runde))
 2 und weil wir ja darin so gut sind ((lacht)) ehm fokussieren wir uns
 3 auf ehm was haben wir gestern gmacht, was machen wir heute, und wo
 4 gibt es probleme? (2.0) ((schaut auf den Screen im Raum)) und (2.0)
 5 ich gehe mal nach der reihenfolge ((schaut T10 an))
 6 T10 kurz und bündig; ich habe gestern acht stunden meetings gebucht
 7 T? ((lacht))
 8 T10 an allen verschiedenen fronten; *preedefinement* (3.0) ehm am morgen
 9 noch personalisierung; (1.0) *sprintmeetings*; (1.0) weil sonst würde sie
 10 glaube ich nie richtig (xxx) (2.0) heute sieht es glaube ich nicht viel anders
 11 aus.
 12 T? ((mehrere lachen und nicken anerkennend))
 [kurze Auslassung]
 13 T10 und ich müsste heute noch etwas mit T2 diskutieren; ich
 14 brauche ihn heute noch.
 15 T1 ((schaut zuerst auf den Screen und dann zu T12)).
 16 T12 ich habe etwa 7.5 stunden *meetings* gebucht
 17 ((schaut grinsend in die Runde))
 18 T? ((mehrere lachen))

19 T12 nein ich habe auch nicht wirklich viel gemacht.
20 ((schaut auf den Bildschirm)) ich habe mal noch die korrekturen vom
21 *updatemodal* gemacht;

T10 berichtet nach der strukturellen Vorgabe der Scrum-Masterin, was er gestern gemacht hat, nämlich nur Meetings und keine Entwicklungsarbeit. Er lässt eine kurze Pause und einige lachen. Dann führt er kurz aus, welche Meetings er hatte. Dann nimmt er Bezug auf den heutigen Tag und sagt, dass er nochmals viele Meetings haben wird und mit T2 im Anschluss an das Meeting gerne noch ein Problem lösen möchte.

Die Scrum-Masterin schaut auf ihre Liste und dann zu T12. Somit fordert sie ihn zum Sprechen auf. Dieser macht eine ironische Bemerkung, indem er zusammenfasst, dass er gestern etwa 7.5 Stunden Meetings gebucht habe. Er schaut anschliessend grinsend in die Runde und erntet Lachen. Dann relativiert er seine überspitzte Aussage etwas und sagt, er hätte auch noch nicht so viel erledigt. Dann fängt er an aufzählen, welche Tasks auf der Liste am Bildschirm er schon erledigt hat.

Interessant ist an diesem Beispiel Folgendes: Erstens setzt die Scrum-Masterin den Vorschlag von T11 vom Vortag um (Beispiel 19), sie startet also nicht mit einer offenen Frage, wer woran arbeite, sondern folgt der Reihenfolge der Tasks auf dem Taskboard. Dadurch kann sie nur durch Blickkontakt moderieren: alle schauen aufs Board und wissen, wann sie dran sind. Das spart Zeit im Vergleich zu den offenen Fragen. Zweitens gibt sie ein strukturiertes Muster vor, das die Mitarbeitenden übernehmen. Sie gliedern die Aufgaben in gestern, heute und offene Tasks. Auch das schafft Fokus und Orientierung für die anderen. Auffällig ist, dass alle viel lachen und sich über die Effizienz (Z 1-6) und die Formulierung zum Workload (Z 16) lustig machen. Das heisst, sie schaffen es, gleichzeitig fokussiert zu formulieren, aber trotzdem eine gute Gesprächsatmosphäre herzustellen. Auch die Scrum-Masterin benutzt den selbstironischen Einstieg, um die vorgegebenen Gesprächsregeln etwas sanfter einzuführen und nebst den Regeln zu Beginn des Gesprächs eine gute Atmosphäre zu schaffen.

Natürlich gibt es auch Szenen, in denen Fokus und Gesprächsdisziplin verloren gehen. Eine davon spielt sich im Refinement von Team 2 ab. Bei einer Pokerunde gehen die Schätzungen weit auseinander, was PO mit einem Stöhnen und das Team teilweise mit einem Lachen kommentiert. Dann beginnt die Diskussion:

Beispiel 21: Diskussion um Schätzung im Refinement von Team 2

- 1 T4 aso äh de batch (s hed) relativ komplexi sache denn,
 2 ? jo
 3 T4 äh (xxx) will mir mönd ja de *scan* simulieren
 4 (damit nümm) so viel problem hät und (da hab ich ein) (xxxx)
 5 respekt davon aber ja (vielleicht ist) überschätzt
 6 weil ich nicht so gut diese theme wüsse;
 7 T2 DAS so aso aso ich weiss nicht ob ich jetzt falsch verstanden habe;
 8 aber es geht ja einfach drum ALL die methoden die uns (xxxx) zur
 9 verfügung stellt (0.4) aufzurufen so wie's der batch aufrufen würde;
 10 (1.1) man muss ja nicht SELber einen batch machen sondern
 11 ein test
 12 T1 ja ja
 13 T4 JA a das gleiche wie der batch macht und die bestehenden
 14 methoden aufruft

Die Diskussion beginnt geordnet, indem T4 mit der höchsten und T2 mit der tiefsten Schätzung ihre Einschätzung begründen. Beide betonen, dass sie sich nicht sicher sind. Unmittelbar danach beginnt die Ordnung zu bröckeln. T1 versteht diese Aussagen als Appell und nimmt das Wort an sich, um diese Unsicherheiten aufzuklären. Er schreibt vor, was zu tun ist. Es kommt dabei zu mehreren Unterbrechungen und parallelem Sprechen:

Beispiel 22: Diskussion um Schätzung im Refinement von Team 2 (Forts.)

- 15 T2 eifachi TEXT au; (xxxx)
 16 T1 also wir müssen die methode eins abrufen
 16a *zählt an seinen Fingern auf*
 17 um die *IDs* zu holen und dann ein paar mal die methode ZWEI;
 18 (0.8) ja mit diesen *pa/* aso mit diesen *pages* oder wir müssen ja
 19 nicht alle *P*Ages immer haben aber mal pages laden (0.6)
 20 T4 aber
 21 T1 und dann
 22 T3 aso
 23 T1 KÖNnen wir noch;
 24 ? (xxxx)
 25 T1 tabelle steht
 26 T4 hm
 27 T3 (also ich würd fix) mit dem *batch* machen;
 28 T4 oKAY aber

T1 erklärt die nötigen Arbeitsschritte und referiert über mehrere Zeilen hinweg. Dabei wird er von T4, einer nicht identifizierbaren Person und T3 unterbrochen. Die Einwände sind auf der Aufnahme nicht verständlich, und es ist fraglich, ob die Personen vor Ort noch verstehen, wer was sagt. T4 versucht T1 zweimal zu unterbrechen mit «aber» (Z 20), «okay, aber» (Z 28), es gelingt ihr erst beim dritten Mal, ihre Argumente vorzutragen. In der Folge wird der Tonfall leicht aggressiv:

Beispiel 23: Diskussion um Schätzung im Refinement von Team 2 (Forts.)

- 28 T4 oKAY aber wir haben ja auch keinen do/ wir haben kei
 29 (siquen star) ich kein (xxx)
 30 T1 ja das kommt SCHON
 30a schlägt auf den Tisch
 31 Mann! ich kann nicht alles miteinander machen ((lacht))
 32 T2 ((lacht))
 33 T5 ((lacht))
 34 T1 ich BIN ja dran ich bin ja dran; ((lacht))
 35 T4 ((lacht))
 36 T1 (xxx) (ist das/ das netzdiagramm)
 37 T3 also (xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx) ((lacht))
 37a ballt die Hände zu Fäusten
 38 T4 ja aber
 38a spielt mit Karten
 39 T2 ((lacht))
 40 T5 ((lacht))
 41 T1 ja aber (0.9) es sind ja nur zwei methoden also es ist nicht
 42 so komplex
 43 T3 ja
 44 T4 okay aber ich/ aber ich hab keine ahnung.

In Zeile 28 insistiert T4, was alles fehlt, und blickt zu T1. Damit will sie vermutlich lediglich ihre hohe Schätzung begründen. T1 fasst diese Äusserung jedoch als Vorwurf auf und beginnt sich auf aggressive Weise («Mann!») zu verteidigen, er könne nicht alles gleichzeitig machen (Z 31), und klopft gleichzeitig auf den Tisch. Darauf lachen T1 und T4 und weitere Teilnehmende im Raum, was aber die Spannung nur bedingt zu lösen vermag. Nun macht T3 eine unverständliche, aber wohl witzig gemeinte Bemerkung (Z 37) und lacht darüber. T1 referiert weiter und betont erneut, der Aufwand sei nicht so gross (Z 41+42). T4 kapituliert und meint, sie habe keine Ahnung (Z 44). Nun übernimmt T3 das Wort:

Beispiel 24: Diskussion um Schätzung im Refinement von Team 2 (Forts.)

- 45 T3 also wie geSAGT stand (heute) (1.0) dann wollen wir/ haben wir ja
 46 schon eine komponenten *desk* der diese (0.4) endpunkte aufruft
 [Auslassung]
 47 T3 eine nummer aussuchen und da haben wir alle (0.7) äh
 48 (zukunfts) (xxx)
 49 T1 nicht eine NUMmer wir kriegen die schnittstelle die mit
 49a *zählt an den Fingern auf*
 50 einem (xxxx)
 51 T3 JA ich weiss wieso;
 52 T1 (xxxx) und dann kriegen wir *PAGE PAGE PAGE*
 53 T5 *jo jo chasch d*
zu PO gewandt
 54 s züg uufschriibe; we
 55 T1 und dann holen wir in der Datenbank das Ergebnis;
 56 T5 (xxxxxx)
 57 T6 (xxxxxx)
 58 T5 näi es goot ned ums (xxxx) diagramm sondern würllich s

T3 muss sich zuerst gegen T6 durchsetzen, um seine Ausführungen zum heutigen Stand vorzutragen (Z 45+46). Er zählt technische Details auf, die hier ausgelassen werden. Unmittelbar danach widerspricht ihm T1 sehr direkt (Z 49), T3 zeigt sich daraufhin einverstanden mit dem Gegenargument. Dann beginnen die Handlungspläne des Teams auseinanderzulaufen. Während T1 noch spricht (Z 52), wendet sich T5 an PO und sagt ihm, er solle «das Zeugs» aufschreiben (Z 53+54), womit er die technischen Details meint, die T1 und andere Teammitglieder auflisten. Daraufhin entspinnen sich mehrere Teilgespräche, die Teilnehmenden diskutieren, was genau aufgeschrieben werden müsste, und wo. Der PO beginnt Notizen zu den technischen Details zu erfassen und bittet weitere Teammitglieder, ihm dabei zu helfen. Die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden richtet sich wieder vollständig auf das Board, T1 diktiert technische Details, die stellenweise von anderen ergänzt werden. Die Scrum-Masterin greift erst hier wieder ein und versucht die Teilnehmenden daran zu erinnern, was sie in der Diskussion für Details genannt haben.

In dieser Sequenz ist ein gemeinsamer Fokus noch erkennbar – die Beiträge drehen sich mehrheitlich um den zu schätzenden Task –, doch die Gesprächsdisziplin kann nicht immer aufrechterhalten werden. Es gibt viele Unterbrechungen und parallel gesprochene Äusserungen, unnötige Nebenbemerkungen wie die von T3 und die Runde zerbricht immer wieder in mehrere Gespräche. Eine gemeinsame Orientierung wird erst am Ende der Sequenz wieder herge-

stellt, als das Team das gemeinsame Ziel verfolgt, die verschiedenen Teilaufgaben des grösseren Tasks im Board zu erfassen, damit eine erneute Schätzung durchgeführt werden kann. Die kürzeren Redebeiträge, Unterbrechungen und paralleles Sprechen zeugen davon, dass zwar viele Teammitglieder ihre Perspektiven einbringen können, dies passiert aber oft auf Kosten von Fokus und Gesprächsdisziplin: Die Äusserung von verschiedenen Meinungen führt zu längeren Diskussionen und ungleicher Redezeit.

Fokus zeigt sich somit in der Fähigkeit einer Gruppe, die Aufmerksamkeit bei der zu lösenden Aufgabe zu behalten, eine gemeinsame thematische und visuelle Orientierung aufrecht zu erhalten und die sprachlichen und physischen Handlungen eng aufeinander abzustimmen. Gesprächsdisziplin zeigt sich in klassischen Tugenden wie dem Unterlassen von Unterbrechungen, aber auch in der Bereitschaft, nicht länger als nötig zu sprechen, Themen nicht zu zerreden und auf Smalltalk sowie unnötige Zwischenbemerkungen zu verzichten. Letzteres bedeutet allerdings nicht, dass es nicht auch Slots für auflockernenden Humor geben dürfte, wie wir in Kapitel 7.6 zeigen werden.

7.3. Offenheit und Respekt

Der Scrum Guide äussert sich zu den Werten Offenheit und Respekt wie folgt: «Das Scrum Team und dessen Stakeholder:innen sind offen in Bezug auf die Arbeit und die Herausforderungen. Die Mitglieder des Scrum Teams respektieren sich gegenseitig als fähige, unabhängige Personen und werden als solche auch von den Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten, respektiert» (Schwaber & Sutherland, 2020, S. 5). An derselben Stelle wird auch der Wert Mut beschrieben: «Die Mitglieder des Scrum Teams haben den Mut, das Richtige zu tun: an schwierigen Problemen zu arbeiten» (ebd.). Mit Offenheit, Respekt und Mut werden Arbeitshaltungen beschrieben, aber keine kommunikativen Handlungen. Wir haben versucht, die drei Werte in Bezug auf die Gesprächskultur zu operationalisieren.

Beim Mut ist uns das nicht gelungen. Wir konnten keine kommunikativen Handlungen identifizieren, die eindeutig ein Ausdruck von Mut sind. Allenfalls könnte man argumentieren, dass Offenheit (vgl. unten) auch Mut verlangt. Dann würden aber Offenheit und Mut in eins fallen, was nicht sinnvoll ist. Wir verfolgen daher das Thema Mut nicht weiter und wenden uns der Offenheit und dem Respekt zu.

In den von uns aufgezeichneten Gesprächen zeigt sich Offenheit darin, dass die Beteiligten ihre Meinung kundtun, auch wenn der Inhalt heikel ist, jemanden verletzen könnte oder in Widerspruch zur Meinung anderer steht. Offenheit

zeigt sich ferner darin, dass Probleme angesprochen und nicht unter den Teppich gekehrt werden.

Eindrückliche Beispiele für eine solche Offenheit finden sich in der Retrospektive von Team 3. Das Team bespricht das Thema «Direktanfragen vs. Teams-Channel». Die Diskussion dreht sich um die Frage, ob man technische Fragen in einen der Teams-Channel stellen soll, wo alle die Frage sehen und beantworten können, oder ob man Kollegen direkt anschreibt, von denen man glaubt, dass sie die Frage rasch beantworten können. T6 stört sich daran, dass er jeden Tag mehrere Direktnachrichten mit Fragen erhält, und deshalb in seiner Arbeit unterbrochen wird. T2 vertritt eine andere Sicht und meint, die Leadingenieure müssten für Anfragen zur Verfügung stehen:

Beispiel 25: Kritische Äusserung in der Retrospektive von Team 3

- 1 T2 man ist einfach ein Wichtiger INformationSpunkt. (1.0) und wenn
 2 ich dann jedes mal einen tag warten muss, um diesen
 3 informationspunkt abzufragen, find ich das schon;/(0.5) also
 4 ist das für mich nicht so gute TEAMarbeit, ehrlich gesagt. (2.0)
 5 T6 ja also ich meine=s eher weg THEme wo (0.5) mindestens
 6 FÜF ander lüüt im team au chönted beantworte.
 7 T2 DEFinitiv dann is es
 8 T6 (xxx) das passiert mir einfach sieben acht mal am TAG
 9 ohni übertriibe. <<leicht gereizt> dee jo. (0.5) das hätt ich lieber
 10 wenn das im teams lande würdi.>
 11 SM m=hm m=hm

Übersetzung (Ausschnitte)

- 5 T6 ja also ich meine es eher wegen themen die mindestens
 6 fünf andere leute im team auch beantworten könnten.
 8 das passiert mir einfach 7, 8 mal am tag ohne übertreibung.
 9 <<leicht gereizt> dann ja das hätte ich lieber wenn das
 10 im teams landen würde.>

T2, selber einer der Leadingenieure, findet, man dürfe die Leute nicht jedes Mal einen Tag auf eine Antwort warten lassen, und sagt ganz direkt, das sei für ihn keine gute Teamarbeit (Z 4). Dass er an dieser Stelle sehr offen seine Meinung sagt, markiert er selbst durch den Ausdruck «ehrlich gesagt» (Z 4). T6 präzisiert daraufhin sein Problem und sagt, es gehe ihm um Anfragen, die auch andere Personen im Team beantworten könnten (Z 5+6) und ergänzt leicht gereizt, das passiere ihm 7 oder 8 Mal am Tag (Z 8). Diesbezüglich gibt ihm T2 Recht (Z 7), und auch die Scrum-Masterin zeigt Verständnis (Z 11). Die Offenheit von T2 verstärkt wohl die leichte Gereiztheit von T6, sie führt aber

auch dazu, dass dieser sein Anliegen präzisiert und damit die Grundlage für die folgende kollektive Erarbeitung einer Lösung legt. Es werden verschiedene Vorschläge eingebracht, darunter auch die Idee, ein Flag «do not disturb» zu setzen, wenn man einmal in Ruhe arbeiten will. Diesen Vorschlag kommentiert T2 später mit diesen Worten: «wir sind ja auch SO eng als TEAM (0.5) dass wir auch gegenseitig Sagen können wenn der andere gerade mal nervt.» Die ganze Szene zeigt, dass durch den offenen Meinungs austausch eine tragfähige Lösung gefunden wird.

Das Beispiel 26 zeigt eine Sequenz, in welcher die Mitarbeitenden der Scrum-Masterin ein offenes Feedback geben. In der Retrospektive wurde von mehreren Mitarbeitenden moniert, dass die Daylies oft zu lange dauern und zu wenig fokussiert seien. Die Scrum-Masterin nimmt den Kritik-Punkt aus dem Miro-board auf, macht klar, dass sie sich hier in der Pflicht sieht, die Meetings noch straffer zu führen und fordert die Mitarbeitenden auf, sich ihrerseits kurz zu fassen und ein Herz zu schicken in den Teams-Channel, wenn sie jemanden darauf aufmerksam machen möchten, sich kürzer zu fassen. Im Anschluss formulieren verschiedene Teammitglieder Tipps für die Scrum-Masterin:

Beispiel 26: Offenes Feedback in der Retrospektive von Team 3

- 1 T6 übrigens s *daily* ganz en chliine tipp, (0.5) mach si doch wider i
- 2 de reiefolg; (0.5) sus wer fühlt sich etz aagsproche zum as
- 3 nögschts öppis mache und so; das brucht immer wider so
- 4 paar halbi minUTE minUTE und das (xxx) halt wider. ich wür
- 5 eifach wider; (2.0) irgendwie eso; e schöni reiefolg mache oder so.
- 6 sege vo hine vo links oder vo rechts egal aber jo.
- 7 T1 <<skeptisch> scho?> okay. (1.0) ech ha's äbe mega guet gfunde so;
- 8 aber (1.0) wenn das d=meinig isch
- 9 T6 (xxx) d=meinig
- 10 T 11 es lockered e chli u:f aber ja/ vilicht ja (1.0) nöd eh vilicht
- 11 chömmer=s jo au am *EXTENDED daily* eh (xx) e so mache
- 12 T6 jo zum BIspl; jo; why not?
- 13 T1 oder so jo.
- 14 T10 ich ha eifach s=gühl d=lüüt sind so meh debi
- 15 T8 jo i han au s=gfühl (xxx) isch
- 16 T1 au s=gfühl.
- 17 T6 <<staunend> okay?>
- 18 T10 gezwungenerMASse
- 19 ? ((verschiedene lachen, reden durcheinander))
- 20 T2 schlimm dass das nötig ist. eigentlich.
- 21 T? jo. bin=i i:verstande.
- 22 T1 ja eigentlich scho

[Auslassung: vgl. Beispiel 19]

- 34 <<ironischer Unterton> ez=semmer usna:mawi:s pönktlech fertig.>
 35 T? ((lachen))

Übersetzung

- 1 T6 übrigens fürs *daily* einen ganz kleinen tipp, (0.5) mach sie doch
 2 wieder in der reihenfolge; (0.5) sonst wer fühlt sich jetzt angesprochen um als
 3 nächstes etwas zu machen oder so; das braucht immer wieder so
 4 ein paar halbe minUTen minUTen und das (xxx) halt wieder. ich würde
 5 einfach wieder; (2.0) irgendwie so; eine schöne reihenfolge machen oder so.
 6 sagen von hinten links oder von rechts egal aber ja.
 7 T1 <<skeptisch> echt?> okay. (1.0) ich fands eben mega gut so;
 8 aber (1.0) wenn das die meinung ist
 9 T6 (xxx) die meinung
 10 T11 es lockert ein wenig auf aber ja/ vielleicht ja (1.0) nicht eh vielleicht
 11 können wir es ja auch am *EXTENDED daily* eh (xx) so machen
 12 T6 *ja zum BEispiel; ja; why not?*
 13 T1 oder so ja.
 14 T10 ich habe einfach das gefühl die leute sind so mehr dabei
 15 T8 ja ich habe auch das gefühl (xxx) ist
 16 T1 auch das gefühl.
 17 T6 <<staunend> okay?>
 18 T10 gezwungenerMassen
 19 ? ((verschiedene lachen, reden durcheinander))
 20 T2 schlimm dass das nötig ist. eigentlich.
 21 T? ja. da bin ich einverstanden.
 22 T1 ja eigentlich schon
 [Auslassung]
 34 <<ironischer Unterton> jetzt sind wir ausnahmsweise pünktlich fertig.>
 35 T? ((lachen))

In den Zeilen 1-6 schlägt T6 vor, dass die Scrum-Masterin am Daily wieder der Reihe nach alle Teilnehmenden aufrufen soll und nicht eine offene Frage an alle richten soll. Dadurch gehe immer viel Zeit verloren. T1, die Scrum-Masterin, reagiert sichtlich erstaunt und stärkt ihre eigene Position mit der Aussage, dass sie das Vorgehen mit der offenen Frage eigentlich gut finde. Sie klärt ab, ob das die Meinung aller sei. T11 bringt sich ein und sagt, die Frage lockere zwar die Stimmung auf, aber man könne das bei längeren Daily Extended Meetings so machen. T6 und auch die Scrum-Masterin stimmen zu (Z 12+13). T10 unterstützt das Vorgehen mit dem Argument, dass dadurch die Leute mehr involviert würden. Er bekommt auch Zustimmung dafür. T2 kommentiert, dass es schlimm sei, dass das überhaupt nötig sei, kritisiert somit also implizit die Haltung seiner Kollegen. Auch dafür erhält er Zuspruch u.a. von der Scrum-Masterin (Z 21–23). T11 bringt noch einen weiteren Tipp ein: alle sollen weniger ins Detail gehen bei ihren Schilderungen, da sie sonst den Scope des Dailys verlieren würden (vgl. Beispiel 19). Die Scrum-Masterin stimmt dem zu und beendet das Meeting mit einem etwas ironischen Unterton,

dass sie nun für einmal pünktlich aufhörten. Die Selbstironie zum Schluss lockert die Stimmung auf und wird mit Lachen quittiert.

An dieser Stelle sieht man, dass das Team eine offene Feedbackkultur pflegt, auch wenn die Kritik an der Moderationstechnik bei der Scrum-Masterin im ersten Moment nicht besonders gut ankommt (Z 7). Im Team wird das Feedback anschliessend besprochen und verschiedene Meinungen werden abgewogen. T2 erlaubt sich eine offene und kritische Rückmeldung an die Arbeitshaltung des Teams, indem er betont, dass es schlimm sei, wenn man durch eine Moderationstechnik zum Mitarbeiten animiert werden müsse. Implizit heisst das, dass er freiwilliges Engagement (also das Commitment vgl. Kapitel 7.1) seiner Kollegen erwartet. T11 gibt allen die Rückmeldung, sich kürzer zu fassen und beruft sich dabei auf den Wert des Scopes, also der Zielorientierung (vgl. Fokus Kapitel 7.2). Insgesamt werden die offen ausgesprochenen Kritikpunkte der Teammitglieder wohlwollend aufgenommen und frei verhandelt. Am Schluss scheint auch die Scrum-Masterin einverstanden mit den vorgeschlagenen Änderungen.

Auch in Team 2 finden wir immer wieder Beispiele für Offenheit. Ein bekanntes Beispiel (vgl. S. 89) ist die Szene im Refinement, in der diskutiert wird, wie komplex ein spezifischer Task ist. T4 scheut sich nicht, zuzugeben, dass ihr noch Wissen fehlt, um die Komplexität zu beurteilen, respektive offenzulegen, dass sie den Task als komplexer einschätzt als andere. Ein weiteres Beispiel findet sich in der Retrospektive, in der T1 bei der Aktivität «Punkte kleben, um zu priorisieren» offenlegt, dass er seine Punkte als letzter kleben möchte, um seinen Einfluss zu reduzieren. Er positioniert sich so zwar als Experte, versucht aber, dem Team den Raum zu geben, selbst die wichtigsten Themen zu identifizieren.

Im bereits besprochenen Beispiel gegen Ende der Retrospektive (vgl. S. 74) ist es T3, der sich offen zeigt, als er seinen Wunsch äussert, die Leute mögen sich zum Prozess «committen». Generell scheuen sich die Mitglieder von Team 2 nicht, aufzuzeigen, wo sie Verbesserungspotenzial sehen. In einzelnen Situationen fallen solche Hinweise etwas flapsig aus, zum Beispiel bei jenem bereits zitierten Spruch: «du musst halt zuhören» (vgl. S. 80). Das ist dem Thema des (in diesem Fall mangelnden) Respekts zuzuordnen, das weiter unten behandelt wird.

Gelebte Offenheit wird von Scrum nicht nur verlangt, sondern auch gefördert. Insbesondere die Institution der Retrospektive ist geeignet, Gespräche zu initiieren, wie wir sie von nicht-agilen Settings her nicht kennen: Gespräche über die Qualitäten und Mängel der Zusammenarbeit und der Kommunikation. Von der Anlage dieses Meetings her dürfen die Teammitglieder offen sagen, was ihnen behagt und was sie stört (vgl. Abschnitt 6.1.4).

Auch das Daily Standup fördert Offenheit. In Team 1 haben wir gesehen, dass T5 im Daily Standup sehr offen darlegt, dass er mit seiner Arbeit nicht wie gewünscht vorankommt (vgl. Beispiel 15). Diese Offenheit ist allerdings nicht seine persönliche Entscheidung, sondern wird vom Format des Meetings erzwungen. Diese öffentliche Rechenschaftspflicht könnte als belastend wahrgenommen werden, und die vielen Verzögerungsmerkmale deuten darauf hin, dass T5 das auch so erlebt, aber wie bereits besprochen, erleichtern ihm die anderen das Prozedere, indem sie auf Vorwürfe verzichten und stattdessen nach Problemlösungen suchen.

Wenden wir uns nach der Offenheit dem Respekt zu. Respekt lässt sich mit dem linguistischen Konzept der Höflichkeit operationalisieren, welche von Seiten der Gesprächsforschung umfassend erforscht wurde und wird (Brown & Levinson 1987, Lüger 2001, Ehrhardt & Neuland 2021). Respekt zeigt sich primär in Form von negativer Höflichkeit, die zum Ziel hat, potenziell gesichtsbedrohende kommunikative Handlungen in einer sozial akzeptablen Weise zu formulieren, also zum Beispiel Kritik in Form einer Frage zu äussern oder einen Vorschlag als lediglich persönliche Meinung zu rahmen. Auch Hedging und Verzögerungssignale sind Anzeichen von negativer Höflichkeit.

Es ist sinnvoll, Offenheit und Respekt gemeinsam zu untersuchen, denn offene Äusserungen können gesichtsbedrohend sein. Höflichkeit steuert dem entgegen. Eine konstruktive Gesprächskultur, die den agilen Werten gerecht wird, besteht folglich darin, die eigene Meinung offen und dennoch höflich äussern zu können und dafür von den Gesprächspartnerinnen nicht abgestraft zu werden.

Team 1 zeichnet sich durch auffallend respektvolles bzw. höfliches Verhalten aus. In der Retrospektive drückt T5 extrem vorsichtig aus, dass er und T4 sich zu wenig gut abgesprochen haben:

Beispiel 27: Ansprechen eines Problems in der Retrospektive von Team 1

- | | | |
|----|----|--|
| 1 | T5 | au chly d kommunikation deet zwöschem T4 und mir |
| 2 | | häm=mir üs villicht AU no ned eso ganz gfunde (2.0) GHA dört |
| 3 | | (1.5) ich denke für mich wär's intereSSANT gsy konkreter |
| 4 | | z wüsse wenn das (0.4) en <i>deadline</i> isch wo de |
| 5 | | das paket/ die task mues erfüllt sii, |
| 6 | | und de T4 hed so wien ich's gspürt han |
| 7 | | villicht meh au uf's <i>statement</i> vo mir GwARTet |
| 8 | | zum zrugg mälde ja guet ich CHAS oder chas NID |
| 9 | | im sprint mache; (1.8) da sim=mir glaub |
| 10 | | e chly anenand verbi gschosse; ((lacht)) |
| 11 | T4 | (0.8) jo aso Äbe ich cha do chly churz villicht no |

- 12 (0.9) äh KLARheit dri bringe
[Auslassung]
13 ich loo eigentlich bewusst au FREIruum, (0.5)
14 aso wenn i aso je nachdem wenn du meh struktur (0.6)
15 we hesch gärn chöm=mir au meh strukturiere.
16 ich ha eher gärn freiruum de tun ich eigentlich
17 eher so chly (0.6) *deadlines* setze im spötere zitruum
18 und nachethäne chasch du eigentlich frei PLANE
19 wie's dir am beste goot

Übersetzung

- 1 T5 auch ein wenig die kommunikation dort zwischen T4 und mir
2 haben wir uns vielleicht auch noch nicht so ganz gefunden (2.0) gehabt dort
3 (1.5) ich denke für mich wär's interessant gewesen konkreter
4 zu wissen wann dass (0.4) eine deadline ist wo dann
5 das paket/ die task erfüllt sein muss,
6 und T4 hat so wie ich es gespürt habe
7 vielleicht mehr auf das statement von mir gewartet
8 zum zurückmelden ja gut ich kann es oder kann es nicht
9 im sprint machen; (1.8) da sind wir glaube ich
10 ein wenig aneinander vorbei geschossen; ((lacht))
11 T4 (0.8) ja also eben ich kann da ein wenig kurz vielleicht noch
12 (0.9) äh klarheit hinein bringen
[Auslassung]
13 ich lasse eigentlich bewusst auch freiraum, (0.5)
14 also wenn ich also je nachdem wenn du mehr struktur (0.6)
15 wie gerne hast können wir auch mehr strukturieren.
16 ich habe eher gerne freiraum dann tu ich eigentlich
17 eher so ein wenig (0.6) *deadlines* setzen im späteren zeitraum
18 und nachher kannst du eigentlich frei planen
19 wie es dir am besten geht.

In seinem längeren Statement legt T5 dar, dass die Kommunikation zwischen ihm und T4 nicht richtig funktioniert hat: Er hätte gerne klarere Deadlines gehabt und T4 habe vermutlich auf ein Zeichen von ihm gewartet. Da seien sie vermutlich aneinander «vorbeigeschossen» (Z 10). Indem T5 sagt, sie seien aneinander vorbeigeschossen, vermeidet er, dass seine Problembeschreibung als Kritik an T4 erscheint. Vielmehr macht er beide für die mangelnde Kommunikation verantwortlich. Damit nicht genug, mildert er seine Aussage durch ausserordentlich umfangreiches Hedging ab: Sie hätten sich «vielleicht» «noch nicht so ganz» gefunden (Z 2), er «denke», es «wäre» für ihn interessant gewesen (Z 3), T4 habe, «so wie er es gespürt habe» (Z 6), «vielleicht» (Z 7) auf ein Zeichen von ihm gewartet. Abgeschlossen wird die Aussage zusätzlich mit einem abmildernden Lachen.

Trotz der Verklausulierung kommt die Botschaft bei T4 an. Dieser erklärt, er lasse bewusst Freiraum, aber wenn T5 gerne mehr Struktur habe, könnten sie die Arbeit auch stärker strukturieren (Z 13-15). Er habe selber gerne Freiraum und setze nur im späteren Zeitraum Deadlines, damit T5 frei planen könne (Z 16-19). Auch T4 benützt mit «eigentlich» drei Mal einen typischen Heckenausdruck. Mit dieser Äusserung bleibt unentschieden, ob sich die beiden nun stärker absprechen oder nicht. Die beiden kommen einer Lösung nicht näher, was man als mangelnden Fokus bzw. mangelnde Zielorientierung interpretieren kann. Darauf schaltet sich T2 ein und schlägt vor, dass sie sich für das fragliche Projekt zu dritt zusammensetzen, um die Planung festzulegen.

Nicht nur mögliche Kritik, sondern auch Widerspruch wird in Team 1 oft ausgesprochen höflich, um nicht zu sagen indirekt ausgedrückt. Beim bereits besprochenen Entscheidungsprozess, welche Tasks vorzuschätzen und welche zu diskutieren sind (vgl. Abschnitt 6.5.2), vertritt T1 die Meinung, dass grosse Tasks immer zu diskutieren sind. Dem widerspricht T3 auf folgende Weise: «ich glaub MEIne persönlich grössten stories da sind acquire stories oder- (0.5) jetzt wär die frage sind DIE dann aufgrund der hohen punktzahl alle ähm zu bespreche. (1.4) und ich bin mir net sicher wie spannend das wär.» Das ist eine sehr indirekte Art, auszudrücken, dass es langweilig wäre, alle grossen Tasks zu diskutieren. Unmittelbar darauf erwidert T5 nach einer Pause von 3 Sekunden: «mer mues jo ned druf beharre de;» (man muss ja nicht darauf beharren dann). Das ist eine der direktesten Formen von Widerspruch, die wir von Team 1 haben.

Neben möglicher Kritik und Widerspruch werden auch Vorschläge in Team 1 oft mit zahlreichen Heckenausdrücken versehen und dadurch eher indirekt ausgedrückt. In der gleichen Diskussion hält T2 einen langen Monolog, er habe mit Leuten aus einem anderen Team gesprochen, die würden kleinere Tasks gar nicht diskutieren:

Beispiel 28: Vorschlag in der Retrospektive von Team 1

- 1 T2 ond WAS ich denn eigentlich no spannend gfonde ha
- 2 sie hend eifach gsäit gha sie hend irgendwie TASK
- 3 wo grösser als DRÜ pünt oder grösser als FÜF pünt
- 4 sind wo sie eifach- (0.3) diskutierid öb sie gschätzt sind
- 5 oder NID; (0.9) will chlini task ei zwöi pünt
- 6 wem=me do zäh minute drum ume diskutiert bis
- 7 mer ändlich SCHÄTZT das isch es eifach villicht nid
- 8 de wärt; (0.6) sondern dass sie sich wirklich so chly
- 9 paretomässig konzentrierid uf die grössere sache,
- 10 T1 ((nickt))
- 11 T2 (0.8) und de die so aaluegid- und das han ich eigentlich

- 12 no en witzigi idee gfonde, (xxx) dänk chöm=mir mol
 12a *hebt seinen Arm nach oben*
 13 zur diskussion stelle irgendwie do- öb mir öppe au
 14 so öppis wend mache mol usprobiere oder mir säged
 15 näi bruuche mir NED mir chömid sowieso döre
 15a *winkt ab*
 16 oder- (0.7) EIfach so als input irgendwie han i eifach no
 16a *hebt die Arme in die Luft* *verschränkt die Arme*
 17 spannend gfonde.

Übersetzung

- 1 T2 und WAS ich dann eigentlich noch spannend fand
 2 sie haben einfach gesagt sie haben irgendwie tasks
 3 die grösser als DREI punkte oder grösser als FÜNF punkte
 4 sind die sie einfach- (0.3) diskutieren ob sie geschätzt sind
 5 oder NICHT; (0.9) weil kleine tasks ein zwei punkte
 6 wenn man da zehn minuten darum herum diskutiert bis
 7 man endlich SCHÄTZT das ist es einfach vielleicht nicht
 8 wert; (0.6) sondern dass sie sich wirklich so ein wenig
 9 paretomässig konzentrieren auf die grösseren sachen,
 11 (0.8) und dann die so anschauen- und das habe ich eigentlich
 12 noch eine witzige idee gefunden, (xxxx) denke können wir mal
 13 zur diskussion stellen irgendwie hier- ob wir etwa auch
 14 so etwas machen wollen mal ausprobieren oder wir sagen
 15 nein brauchen wir NICHT wir kommen sowieso durch
 16 oder- (0.7) EINFach so als input irgendwie habe ich einfach noch
 17 spannend gefunden.

Auch dieser Monolog ist gespickt mit Heckenausdrücken wie «eigentlich», «noch», «irgendwie», «vielleicht» oder «ein wenig». Der Vorschlag wird eher beiläufig als «witzige Idee» (Z 12) bezeichnet, die man mal zur Diskussion stellen oder ausprobieren könne. Um ja nicht aufdringlich zu wirken, schiebt T2 aber sogleich nach, die anderen könnten auch nein sagen (Z 15), um dann zu schliessen, er meine das «einfach so» als Input, «irgendwie» habe er das «einfach noch» spannend gefunden (Z 16+17). Die überaus vorsichtige Formulierung kontrastiert allerdings mit dem non- und paraverbalen Auftreten von T2, mit seinen ausladenden Gesten und seinem recht bestimmten Tonfall.

Die einzige Person in Team 1, die manchmal etwas forsch auftritt, ist die Scrum-Masterin. In der bereits besprochenen längeren Sequenz, in welcher T7 so beharrlich nachfragt, welche Form von Umfrage T4 machen wolle, fragt die Scrum-Masterin zum Schluss, was das Endprodukt dieses Tasks sei. Das gehört zu ihrer Aufgabe, doch danach entspinnt sich ein regelrechter Schlagabtausch zwischen T1, die nicht nachgibt, und T4, der sich nicht festlegen lassen will:

Beispiel 29: Uneinigkeit im Refinement Meeting von Team 1

- 1 T1 und WAS hem=mir wem=mir die story erlediget hend.
 2 T4 (2.0) JO::: en idee was me sött ABfrooge oder
 3 das isch äh en SKIZze äh was de scope isch-
 4 aber es isch jetz nid äh völlig us-
 5 T1 e siite gschribe;
 6 T7 (xxxxxx)
 7 T4 näi äh das isch e skizze, was de INhalt vo dem isch-
 8 aber es isch jetz nid völlig usformuliert so das
 9 (chöntsich grad) us-/ ushändige a de user.
 10 aber es isch klar (was-)
 11 T1 äbe e siite gschribe. ((lacht))
 12 T4 <<fragend> ah e SIite gschribe oder (xxxx)>
 13 T1 e siite gschribe
 14 e gschrebni äh es- äh es churzes dokument
 15 T4 jo es (xxxxxxxx)
 16 T1 e churzi beschriibig;
 17 T2 m=hm
 18 T1 das isch das gsy; oder,
 19 T4 (xxxxxxxxxxxxxxxx) nid quantifiziere aber äh
 20 e ROHfassig (was/ was mir wend mache) mit idee.
 21 T1 (2.0) okay. de chöm=mir's doch jetz schätze.

Übersetzung

- 1 T1 und WAS haben wir wenn wir die story erledigt haben.
 2 T4 (2.0) ja::: eine idee was man ABfragen sollte oder
 3 das ist äh eine SKIZze äh was der scope ist
 4 aber es ist jetzt nicht äh völlig aus-
 5 T1 eine seite geschrieben;
 6 T7 (xxxxxx)
 7 T4 nein äh das ist eine skizze, was der INhalt von dem ist.
 8 aber es ist jetzt nicht völlig ausformuliert so dass
 9 (könntest gerade) aus-/ aushändigen an den user.
 10 aber es ist klar (was-)
 11 T1 eben eine seite geschrieben. ((lacht))
 12 T4 <<fragend> ah eine SEIte geschrieben oder (xxxx)
 13 T1 eine seite geschrieben
 14 eine geschriebene äh ein- äh ein kurzes dokument
 15 T4 jo es (xxxxxxxx)
 16 T1 eine kurze beschreibung;
 17 T2 m=hm
 18 T1 das war das; oder,
 19 T4 (xxxxxxxxxxxxxxxx) nicht quantifizieren aber äh
 20 eine ROHfassung (was/ was wir machen wollen) mit ideen.
 21 T1 (2.0) okay. dann können wir es doch jetzt schätzen.

T4 beschreibt das Produkt des Tasks als Idee oder Skizze, die jedoch nicht vollständig ausgeschrieben sei (Z 2-4). Bevor er den Satz beenden kann, wird er von T1 unterbrochen, die fragt: «eine Seite geschrieben» (Z 5). Sie will damit erreichen, dass T4 sich darauf festlegt, wie umfangreich das Ergebnis ausfällt, und signalisiert gleichzeitig, dass sie eine Seite sinnvoll fände. T4 widerspricht und wiederholt seine Aussage, es gehe um eine Skizze, die man dem User noch nicht so aushändigen könne (Z 7-9). Erneut fällt T1 ein und insistiert auf ihrer Aussage: «eben eine Seite geschrieben» (Z 11). Das anschließende Lachen ist ambivalent. Es könnte eine Entschuldigung für ihre Hartnäckigkeit sein, aber auch ein Nachdruck im Sinne von: 'ist das denn so schwer zu verstehen'. T4 fragt nun erstaunt nach, ob es um eine geschriebene Seite gehe, was die vorangehenden Turns als akustisches Missverständnis umdeutet. Darauf wiederholt T1 ihre Aussage – eine Seite geschrieben (Z 13) – um dann zu erklären, was sie damit meint: ein kurzes Dokument, eine kurze Beschreibung (Z 14+16). Nun bekommt sie Schützenhilfe von T2, der ihre Aussage mit einem m=hm bestätigt (Z 17). T4 windet sich aber erneut heraus, indem er sagt, er möchte das Resultat nicht quantifizieren, sondern eine Rohfassung mit Ideen machen (Z 19+20). Nun gibt T1 auf und leitet zur Schätzung über (Z 21).

Das ist eine der wenigen Szenen in Team 1, wo es zu Turbulenzen beim Sprecherwechsel kommt und keine inhaltliche Einigung erzielt wird. Beim anschließenden Poker gehen die Schätzungen, trotz der langen Diskussion zuvor, relativ weit auseinander. Die Scum-Masterin eröffnet die Diskussion aber kein weiteres Mal, sondern legt eigenmächtig fest, dass man der Mehrheit folgt und 3 Punkte nimmt. Der betroffene T4 hat aber 5 Punkte vergeben, und nun setzt T2 zu einer Reparatur an. Er fragt: «was hesch du für nes gefühl, T4, drü? sinnvoll? (was hast du für ein gefühl, T4, drei? sinnvoll?). Dieser antwortet, es sei in Ordnung. Damit gleicht T2 das etwas forsche Vorgehen der Scrum-Masterin aus.

Übers Ganze gesehen können wir sagen: In allen drei Teams erlaubt die Gesprächskultur, dass man seine Meinung sagt. Wie viel Direktheit bzw. Höflichkeit dabei angemessen ist, variiert zwischen den Teams und zwischen den Individuen. Einzelne Individuen wählen den eher direkten Weg und sind manchmal sogar etwas ruppig, meistens wird jedoch ein höflicher Ton gewahrt, wobei vor allem Team 1 durch seine überaus vorsichtige und indirekte Art zu kommunizieren auffällt.

In Bezug auf eine konstruktive Gesprächskultur können wir sagen: Seine Meinung offen sagen, ist im agilen Setting eine Form von Good Practice. Durch Offenheit können Probleme angesprochen, verschiedene Vorschläge entwickelt und diskutiert und tragfähige Lösungen gefunden werden. Damit trotz dieser Offenheit das Gesicht aller Beteiligten gewahrt bleibt, ist es von Vorteil, wenn

die Gesprächsbeteiligten höflich bleiben und auf diese Weise den anderen gegenüber Respekt zollen.

7.4. Kooperatives Argumentieren

In den letzten drei Abschnitten haben wir dargelegt, wie die fünf Werte von Scrum in Bezug auf die Kommunikation operationalisiert werden können und welche Formen von Good Practice eine konstruktive Gesprächskultur fördern. Wir haben aber noch weitere Formen von Good Practice gefunden, die einer konstruktiven Gesprächskultur dienlich sind. Diese stellen wir in den folgenden Kapiteln vor. Eine erste Form besteht im kooperativen Argumentieren.

Das Argumentieren wird von der Linguistik unter verschiedenen Perspektiven betrachtet. In der Tradition der klassischen Rhetorik werden vor allem die formalen Argumentationsschemata untersucht. Grundlegend für diese Tradition ist immer noch Kienpointner (1992). Die linguistische Diskursforschung untersucht Argumentationen inhaltlich und fragt nach den im Diskurs verwendeten Topoi (Wengeler 2007, 2018). Neben der Deskription von Form und Inhalt von Argumentationen werden diese auch bewertet. Aus der kritischen Diskursanalyse stammt der Vorschlag, Argumentationen aufgrund folgender Kriterien zu bewerten: Redefreiheit, Begründungspflicht, redliche Bezugnahme auf Gesagtes, Orientierung an Sachlichkeit, Anerkennen gemeinsamer Ausgangspunkte, Plausibilität, logische Gültigkeit oder Klarheit im Ausdruck (Reisigl, 2006, S. 476). In der populären Rhetorik wird typischerweise zwischen fairen und unfairen Taktiken unterschieden, und mit der Eristik liegt eine eigene Tradition der «boshaften Rhetorik» vor (Anton 1995).

Gestützt auf unsere Daten schlagen wir eine andere Unterscheidung vor, nämlich die Unterscheidung zwischen kooperativem und unkooperativem Argumentieren. Kooperatives Argumentieren ist darauf ausgerichtet, einen konstruktiven Beitrag zur Lösung eines anstehenden Problems zu leisten. Selbst Widerspruch kann kooperativ sein, wenn er in guter Absicht auf einen Denkfehler aufmerksam macht oder eine Alternative in die Schale wirft. Unkooperatives Argumentieren hingegen ist darauf ausgerichtet, Recht zu behalten, die Gesprächspartnerinnen zu diskreditieren oder Vorschläge ohne Gegenvorschlag schlecht zu reden. Ob die agilen Meetings produktiv sind und wünschenswerte Ergebnisse generieren, hängt ganz wesentlich davon ab, wie argumentiert wird. Das wollen wir jetzt an ein paar Beispielen zeigen.

Greifen wir das Beispiel von Team 1 aus dem letzten Kapitel auf, wo T3 sagt, er wisse nicht, ob die grossen Acquire-Stories spannend zu schätzen wären, und schauen die Fortsetzung an.

Beispiel 30: Diskussion über das Schätzen von Tasks in der Retrospektive von Team 1

1 T3 und ich bin mir net sicher wie spannend das wär.
 2 T5 (3.0) mer mues jo ned druf beharre de;
 3 (xxxx) das isch es themefäld vo, (0.4) hm;
 4 T1 jo, mer CHÖNT jo jo ?
 5 (0.7) mer hend jo die LISte ghaa und ich be gester
 6 eifach uf die los wo no nid gschätzt sind oder
 7 so möche mir's jo amigs aber chönt mer jo au schnell
 8 dör die liste döre und säge WOÄH do stoot 8
 9 mues mer das bespräche? (0.4) do stoot 13
 10 mues mer das bespräche, und de chönt mer säge
 11 jo NÄI (-) und wenn du nachher seisch T3 näi
 12 das isch jetzt definitiv überhaupt ned spannend denn NED;
 13 (0.3) aber tendenziell halt scho chly (0.5) dass mer
 14 chly chönd iibringe;
 15 T3 (1.3) mja JA also was ich sagen wollte ist auch nur (0.5)
 16 eben ein beispiel dafür dass dieses flag besprechen
 17 NICHT besprechen oder diese entscheidung. (0.5)
 18 dass die ähm durchaus sinnvoll wäre;

Übersetzung

1 T3 und ich bin mir nicht sicher wie spannend das wäre.
 2 T5 (3.0) man muss ja nicht darauf beharren dann;
 3 (xxxx) das ist ein themenfeld von, (0.4) hm;
 4 T1 ja man könnte ja ja?
 5 (0.7) wir haben ja die LISte gehabt und ich bin gestern
 6 einfach auf die los die noch nicht geschätzt waren oder
 7 so machen wir es ja jeweils aber man könnte ja auch schnell
 8 durch die liste durch und sagen WÄH da steht 8
 9 muss man das besprechen? (0.4) hier steht 13
 10 muss man das besprechen, und dann könnte man sagen
 11 ja NEIN (-) und wenn du nachher sagst T3 nein
 12 das ist jetzt definitiv überhaupt nicht spannend dann NICHT;
 13 (0.3) aber tendenziell halt schon ein wenig (0.5) dass wir
 14 ein wenig einbringen können;

Wie bereits geschildert, meint T5, man müsse auf dem Besprechen der grossen Tasks ja nicht beharren (Z 2). Damit signalisiert er, dass er sich einen Kompromiss zwischen T1 und T3 vorstellen kann, nämlich die grossen Tasks grundsätzlich anzusprechen, aber nicht auf einer Diskussion zu beharren, wenn es nicht nötig ist. T1 stimmt dem sogleich zu (Z 4). Nach einem kurzen Kampf um das Rederecht mit T5 (Z 3+4) fährt T1 fort und führt diesen Gedanken aus. Sie erklärt, sie seien bis jetzt in den Refinements immer auf die Tasks losgegangen,

die nicht geschätzt waren, aber man könnte es ja auch so machen, dass man die grossen – 8, 13 Punkte – immer kurz anspricht, aber er, T3, könne immer noch sagen, das ist überhaupt nicht spannend (Z 5-14). T3 stimmt zögernd zu (Z 15) und erklärt, er habe eigentlich nur sagen wollen, dass er es sinnvoll fände, ein Flag «besprechen»/ «nicht besprechen» zu haben – ein Vorschlag, den T2 früher in die Diskussion eingebracht hatte. In dieser Passage ist zu erkennen, dass die Gesprächsteilnehmenden trotz unterschiedlicher Standpunkte aktiv bemüht sind, einen Ausgleich der Interessen und damit eine Lösung zu finden.

In diesem Gespräch ist auch zu beobachten, dass die Teilnehmenden sich häufig gegenseitig explizit unterstützen, bevor sie die Gedanken weiterspinnen und ihre eigene Meinung kundtun. So wie in diesem Ausschnitt:

Beispiel 31: Gegenseitige Unterstützung in der Retrospektive von Team 1

- 1 T3 und T1 DU hasch jetzt EIN aspekt eingebracht mit ähm
 2 mit vielleicht wenn man eben vorgeschätzte stories noch diskutiert;
 3 (0.8) dann dann; (0.6) kommt man vielleicht DOCH noch im team
 4 auf neue punkte die man bei dem erstellen der story noch gar
 5 nicht beDACHT hat? (1.1) und der andere aspekt wär halt noch
 6 wirklich dass wir halt alle gemeinsam wissen was grad so LÄUFT
 7 oder so vom/ vom überblick her
 8 T1 ((nickt)) ((nickt))
 9 T2 ((nickt))
 10 T3 ist es natürlich cool, (0.7) ähm wenn man bestimmte sachen,
 11 ähm nicht mehr schätzen muss da kommt man schneller voran;
 12 (0.8) aber mir haben dann natürlich auch immer weniger einblick,
 13 (0.6) was TATSächlich grade läuft; oder,
 14 T1 ((nickt))
 15 T2 genau do wett i aso de T3 wörkli schwär unterstütze ich danke
 16 es/ es müsst irgendwie DAS wo mer diskutierid
 17 T1 ((nickt))
 18 T2 müsst eigentlich das si wo; (1.0) wie wotsch dem säge
 19 so chly en *know-how* uustusch het gägenüber vom team
 20 wo würklich au öppis bringt dass mer meh wössid
 21 (1.4) und ÄBE sehr wahrschindlich wenn mer's wüssid
 22 irgendwie okay jetzt müm=mir es *meeting* mache
 23 (*enduser*) organisation döf mer das getrost vorschätze
 24 will das mues mer eifach mache
 25 T1 ((nickt))
 26 T4 ((nickt))
 27 T2 WENN's nid irgendwie en strategische entscheid isch
 28 wo mer no zerscht müend wüsse wie mer üs chönd positioniere,

- 29 (1.4) aber einfach das züg wo einfach KLAR isch das mues mer
30 erledige und (0.8) het nid meh wie vill meh mehrwert (-)
31 bringt au nid eso wahnsinnig vill wenn mer diskutierid

Übersetzung (Ausschnitte)

- 15 T2 genau da möchte ich also T3 wirklich schwer unterstützen ich denke
16 es/ es müsste irgendwie DAS das wir diskutieren
18 müsste eigentlich das sein das; (1.0) wie willst du dem sagen
19 so ein wenig einen know-how austausch hat gegenüber des teams
20 der wirklich auch etwas bringt dass wir mehr wissen
21 (1.4) und EBEN sehr wahrscheinlich wenn wir es wissen
22 irgendwie okay jetzt müssen wir ein meeting machen
23 (enduser) organisation darf man das getrost vorschätzen
24 weil das muss man einfach machen
27 WENN es nicht irgendwie ein strategischer entscheid ist
28 wo wir noch zuerst wissen müssen wie wir uns positionieren können,
29 (1.4) aber einfach die sachen bei denen einfach KLAR ist das muss man
30 erledigen und (0.8) hat nicht mehr wie viel mehr mehrwert (-)
31 bringt auch nicht wahnsinnig viel wenn wir diskutieren.

T3, der grundsätzlich eher dafür ist, für gewisse Tasks den Arbeitsaufwand schon vor dem Meeting zu schätzen und nicht mehr zu diskutieren, wiederholt in eigenen Worten, was T1 gesagt hat, nämlich dass einen die Teamkollegen auf Dinge aufmerksam machen können, die man nicht bedacht hat (Z 1-5). Damit stimmt er ihrer Argumentation grundsätzlich zu. Danach bringt er sogar selber ein Argument ein, das für ein Besprechen der Tasks spricht, nämlich dass alle wissen, was läuft (Z 5-7). T1 und T2 stimmen dem durch Kopfnicken zu. T3 fügt noch eine pro-und-kontra-Argumentation hinzu, indem er sagt, ohne gemeinsames Schätzen komme man schneller vorwärts, aber verliere den Überblick (Z 10-13).

Nun schaltet sich T2 ein, der T3 diesbezüglich «schwer unterstützen» will (Z 15). Dann führt er in eigenen Worten ein ähnliches Argument aus, nämlich man solle dort diskutieren, wo ein Austausch von Know-how stattfinde (Z 18-20). Reine Pflichtübungen wie die Organisation eines Meetings hingegen könne man getrost vorschätzen (Z 21-24), was T1 und T4 wiederum durch Nicken unterstützen.

In dieser Sequenz wird das aufrichtige Bemühen sichtbar, die Vor- und Nachteile des gemeinsamen Diskutierens und Schätzens zusammenzutragen. Zustimmung wird mit Kopfnicken oder explizit mit Worten ausgedrückt, Gedanken von anderen werden aufgegriffen und weitergesponnen. Das sind alles Formen von Good Practice, die zu einer von allen getragenen Lösung beitragen und zugleich auch die guten Beziehungen in der Gruppe stärken. Wichtig zu sehen ist aber auch, welche kommunikativen Handlungen von den Team-

mitgliedern unterlassen werden: Sie verzichten darauf, andere Meinungen zu attackieren oder kompromisslos auf der eigenen Meinung zu beharren – selbst dann, wenn kein Konsens besteht.

In der Retrospektive von Team 3 gibt es ebenfalls eine längere Diskussion, und zwar über die Frage, welche Fragen man in einen der Teams-Channels stellen und wann man einen Kollegen direkt anschreiben soll. An einigen Ausschnitten wollen wir nun zeigen, dass hier ebenfalls kooperativ argumentiert wird.

Beispiel 32: Argumente in der Retrospektive von Team 3

- 1 T6¹⁰ es funktioniert jo eigentlich SUpEr guet; (2.0) s=isch/
 2 IRGENDöpper weiss es jo IMMer. aso; (3.0)
 3 T2 nich immer. es gibt schon THEmen wo man weiss wen man
 4 FRAGEN muss.
 5 T6 jaja klar (0.5) ich mein aber nur will ebbe ja; meischtens isch=so;
 6 ja SITEcore ich frog mal de T6. (2.0) ; <<konsterniert> JO.>
 7 T1 näi isch würkech so ech ou; ech cha mech do defintiv ou a de NASE
 8 näh. ech ha mängisch reschpächt ine chänel inezschribe wel ech=s
 9 gfühl ha (0.5) ech STÖre üch alli. aber das macht worschinlech
 10 mEH SINN.
 11 T7 was ech mech so chli gfrORGT ha; in letschter ZIIT isch (1.0) dases
 12 IRGendwenn velecht e chli ZFELL channels=send (1.0) well
 13 s=chömed de ergendwenn no die offizielle vo usse dezue;=und
 14 de gosch i teamsbereich ine und de ggesch i FÜÜF oder SÄchs
 15 berEICH heds öppis NEUs gäh (0.5) ja (0.5) ((seufzt)) aso wenn
 16 det emmer muesch go luege (2.0) den isches halt immer relativ vell
 17 UFWand. und ech has gfühl dur=das chönnts a sii (0.5) das
 18 d=nochrichte e chli lenger umeligged, für ne lengeri ziit.
 20 T2 ich muss sagen ich verstEH T6s EINwand; (0.5) muss aber auch
 21 sagen=ehm; (1.0) ich seh=s (0.5) fast eher so wie T1; dass eine
 22 ANfrage im CHANNel gerade JEden triggert.

Übersetzung

- 1 T6 es funktioniert ja eigentlich SUpEr gut; (2.0) s=ist/
 2 IRGENDjemand weiss es ja IMMER. Also (3.0)
 3 T2 nich immer. es gibt schon THEmen wo man weiss wen man
 4 FRAGEN muss.
 5 T6 jaja klar (0.5) ich mein aber nur weil eben ja; meistens ist=so;
 6 ja SITEcore ich frag mal den T6. (2.0) <<konsterniert> JA.>
 7 T1 nein es ist wirklich so ich auch; ich kann mich da defintiv auch an der Nase
 8 nehmen. ich habe manchmal respekt in einen channel zu schreiben weil ich das

¹⁰ Tn6 ist der Mitarbeiter, der sich über zu viele Direktanfragen beklagt hat.

- 9 gefühl hab (0.5) ich STÖRe euch alle. aber das macht wahrscheinlich
 10 mEHR SINN.
 11 T7 was ich mich schon ein wenig gefrAGT habe in letzter zEIT (1.0) dass es
 12 IRGENDwann vielleicht ein wenig zu VIEle channels sind (1.0) weil
 13 es kommen dann irgendwann noch die offiziellen von aussen dazu; und (1.0)
 14 dann gehst du in den teamsbereich rein und du siehst in FÜNf oder SECHS
 15 berEICHen hat es etwas NEUEs (0.5) ja (0.5) ((seufzt)) also wenn
 16 du dort immer schauen gehen musst (2.0) dann ist es halt relativ viel
 17 AUFWand. Und ich habe das Gefühl, dadurch könnte es sein (0.5) dass
 18 die nachrichten ein wenig länger rumliegen, für eine längere zeit.
 20 T2 ich muss sagen ich verstEH T6s EINwand; (0.5) muss aber auch
 21 sagen ehm; (1.0) ich seh=s (0.5) fast eher so wie T1; dass eine
 22 ANfrage im CHANNel gerade JEden triggert.

T6 meint, die Anfragen in den Channels funktionierten gut, irgendjemand wisse immer eine Antwort (Z 1+2). Dem widerspricht T2, es gebe Themen, bei denen man wisse, wen man fragen müsse (Z 3). Damit ergreift er Partei für die Personen, die Kollegen öfter direkt anschreiben. Die Scrum-Masterin T1 bringt einen ganz anderen Aspekt in die Diskussion ein und sagt, sie wolle nicht immer in einen Channel schreiben, weil sie denke, damit störe sie alle, aber wahrscheinlich würden die Anfragen im Channel schon mehr Sinn ergeben (Z 7-10). T7 meint, es gebe unterdessen etwas viele Kanäle, sodass Anfragen liegen bleiben (Z 11-18). Abschliessend fasst T2 zusammen, dass er T6s Einwand verstehe, aber dennoch eher T1s Ansicht unterstütze, dass die vielen Anfragen in den Channels alle vom Arbeiten abhalten (Z 20-22).

In dieser Sequenz wird deutlich, dass das Team bemüht ist, verschiedene Argumente für und gegen Anfragen im Channel zusammenzutragen. Etwas später in der Diskussion werden von anderen Teammitgliedern weitere Argumente beigesteuert (disem Ausschnitt geht das Beispiel 13 direkt voraus, in welchem der Leadingenieur Tn2 sagt, es treffe mehrheitlich die Leadingenieure mit den vielen Anfragen und er erachte es nicht als gute Teamarbeit, wenn diese die Fragen nicht beantworteten). Daraufhin meldet sich T4 mit einem neuen Argument zu Wort, er sagt, es sei vor allem eine Frage der Arbeitsorganisation:

Beispiel 33: Argumente in der Retrospektive von Team 3

- 1 T4 aso es isch a es BITZwiit au die eget ARbetsorganisation; (0.5) wos
 2 au bruuchti (0.5) i dem momÄNT. ehm (0.5) ich/ich weiss no
 3 ech ha FRÜEner wo=s no die chat ehm tools NED gha hed han=ich
 4 en kolleg gha (0.5) dä hed eifach siini mails (0.5) / am MORge
 5 vo SEbe bis ACHT bearbeitet, denn heter/ ech weiss ned öb er sech
 6 am mettag no en slot gno hed; und am NOMittag. (1.0) oder äifach
 7 (0.5) wem=mer das halt a macht. fürs/ is teams dot; (1.0) för sech
 8 U:Sblände wem=mer a werklech öppis ehm drengendem esch
 9 (0.5) wo mer muss TÜÜF driitauche; das mer de halt au di
 10 TEAMSchannel gar ned aaluegt. oder das=mer sech grad

- 11 abwesend stellt oder so?
 12 T6 ja de statusflag (1.0) das mer das (xxx) tut
 13 T3 (xxx) *do not disturb*.
 14 T? ja.
 15 T1 jo; aso das nützt aso mängisch WÜRklech (0.5) wen ech ou
 16 gseh im *EThermost*; wenech gseh öpper isch uf *do not*
 17 *disturb* was mer jo dete cha mache denn, das höuft scho ou (0.5)
 18 wemer etz mou seit ech wott etz mou e STUNd wörkech
 19 konzentriert SCHAffe. (3.0) jo; (1.0) esch secher EI MÖGlecheit,
 20 [schreibt «nicht stören Flag im Teams nutzen» auf Miro]
 21 worscheinlech isches ou schwierig (0.5) mer fended etz done kei
 22 0815-Lösig (0.5) e so möchemers und e SO need. ehm, (2.0) ech
 23 verstoh im T6 si IIwand; ech verstoh ou das=mer eh ned/
 24 das=mer mou chli ongstört wett SCHAFFe, (1.0) ehm (0.5) ech
 25 gse OU das mer GWÖssi sache/das es ned emmer möglech
 26 esch das mers inen *CHANnel* stellt=aber mer chönd jo probiere
 27 das mer SACHe wo wörkech anderi chönd wösse; inen
 28 *CHANnel* tönd .hh ehm. (5.0)
 29 T3 aso ich finde das ned störe *flag* im *teams*/ find=ich etz no rächt e
 30 gueti idee. (6.0)
 31 T1 [schreibt «wenn immer möglich Channel nutzen» auf Miro]
 32 T6 aso ich finde e KOMbination guet das midem nöd stÖRE; mol in
 33 *CHAnnel* ineschriibe; wenn du denksch das chönt mol öpper
 34 anders WÜsse; eifach so chli kombination vo Alem.

Übersetzung

- 1 T4 also es ist ein STÜckweit auch die eigene arbeitsorganisation; (0.5) die
 2 es auch bräuchte (0.5) in diesem momENT ehm= (0.5) ich/ich weiss noch ich
 3 habe FRÜEher als es die *chat* ehm *tools* NICHT gegeben hat/ hatte ich
 4 einen kollegen (0.5) der hat einfach seine *mails* (0.5) am MORgen
 5 von SIEben bis ACHT bearbeitet, dann hat er/ ich weiss nicht ob er sich
 6 am mittag noch einen *slot* genommen hat und am NACHmittag. (1.0) oder
 7 einfach (0.5) wenn man das halt auch macht. fürs/ ins *teams* tut; (1.0) für sich
 8 AUSblendet wenn man an wirklich an etwas dringendem ist
 9 (0.5) in das man TIEF eintauchen möchte (0.5) dass man dann halt auch die
 10 *TEAMS=channel* gar nicht anschaut. oder dass man sich grad
 11 abwesend stellt oder so?
 12 T6 ja die statusflag (1.0) dass man die (xxx) tut
 13 T3 (xxx) *do not disturb*.
 14 T? ja.
 15 T1 jo; also das nützt also manchmal WIRklich (0.5) wenn ich auch
 16 sehe im *EThermost*; (0.5) wenn ich sehe jemand ist auf *do*
 17 *not disturb* was man dort machen kann dann, hilft das auch schon (0.5)
 18 wenn man jetzt mal sagt ich möchte jetzt mal eine StUNDe wirklich
 19 konzentriert arbeiten. (3.0) ja; (1.0) ist sicher EINE MÖGlichkeit.
 20 [schreibt «nicht stören Flag im Teams nutzen» auf Miro]
 21 wahrscheinlich ist es auch schwierig (0.5) wir finden jetzt hier keine

- 22 0815-Lösung (0.5) so machen wir es und SO nicht. ehm (2.0) ich
 23 verstehe T6s EINwand; (0.5) ich verstehe auch dass wir eh nicht/
 24 dass man mal etwas ungestört ARbeiten möchte (1.0) ehm (0.5) ich
 25 sehe AUCH dass man BESTImmte dinge/ (0.5) dass es nicht immer möglich
 26 ist dass man es in einen CHANnel stellt aber wir können ja probieren
 27 dass wir die dINGe die wirklich andere wissen; können (0.5) in einen
 28 CHANnel stellen .hh. ehm. (5.0)
 29 T3 aso ich finde das nicht stören *flag* im *teams*/ find=ich noch recht eine gute
 30 idee. (6.0)
 31 T1 [schreibt «wenn immer möglich Channel nutzen» auf Miro] (6.0)
 32 T6 also ich finde eine KOMbination gut. das mit dem nicht STÖren; und mal in
 33 einen CHAnnel reinschreiben; wenn du denkst das könnte mal jemand
 34 anderer WISSen; einfach so ein wenig eine kombination aus ALLEm.

In diesem ersten Abschnitt wird ersichtlich, dass mehrere Personen dem Vorschlag von T4 zustimmen (Z 12–14). Er skizziert zuerst die Erfahrungen eines Kollegen und leitet dann davon ab, dass man eine *do not disturb*-Flag setzen könnte, wenn man sich vertiefen und nicht gestört werden möchte. Die Scrum-Masterin holt in ihrer bestätigenden Antwort noch etwas weiter aus und schildert eigene Erfahrungen, die sie in einem anderen Programm (Ethermost) mit der Flag gemacht hat (Z 15–20). Sie hält diesen Vorschlag auch in den Notizen auf dem Miroboard fest. Dann holt sie aus, dass es wahrscheinlich etwas mehr Zeit brauche, um das Problem zu lösen und bekräftigt, dass sie beide Perspektiven gut verstehe (Z 21–28). T6, der das Problem eingebracht hat, plädiert für eine Kombination von allen bisher eingegangenen Vorschlägen.

Es werden nun weitere Vorschläge gemacht, wie mit dem Problem umzugehen sei. T8 meint, wenn man ungestört arbeiten wolle, könne man die Channels auch ausblenden oder sich gleich auf abwesend stellen und T2 betont noch einmal, dass es ihn nicht störe, wenn er direkt angeschrieben werde, aber er respektiere es, wenn andere nicht gestört werden wollten. Noch etwas später steuert T10 den Gedanken bei, dass das Benützen des Channels den Austausch von Know-how fördere – ein Argument, das wir vorher schon bei Team 1 gesehen haben.

In diesem sehr grossen agilen Team beteiligen sich viele Mitglieder an der Diskussion, und in den Beiträgen ist wiederum das Bemühen sichtbar, Argumente sowie persönliche Präferenzen für und wider die Direktanfragen zusammenzutragen und so zu einer Lösung beizutragen. Es bleibt die Aufgabe der Scrum-Masterin (T1) herauszuhören, welches eine geeignete Lösung für das Problem sein könnte. Sie lässt vor allem die Antwort der Problemeinbringers (T6) gelten, der sich mit einer Kombination der vorgeschlagenen Lösungen explizit als zufrieden darstellt (Z 32–34).

Wir erkennen an dem Beispiel, dass kooperatives Argumentieren mehr umfasst als nur gute Vorschläge und wohlmeinende Stellungnahmen zu formulieren.

Die Gruppe muss auch fähig sein, Mehrheiten oder einen Konsens herauszuarbeiten, damit die argumentative Gesprächsphase zu einem Ziel gelangt. Dazu ist es notwendig, dass die Teilnehmenden aufeinander eingehen und explizit ihre Zustimmung oder Ablehnung äussern.

Letzteres sehen wir an einer kurzen Szene aus dem Refinement von Team 2. Der Product Owner hat eine Pokerrunde in Gang gesetzt und liest die Resultate ab. Bei T4, die mit 5 die höchste Bewertung hat, stoppt er:

Beispiel 34: Überzeugung durch Argumentation im Refinement von Team 2

- 1 PO fünf, zwei, zwei, zwei, drei, fünf
- 2 T4 wege de:: SCHATTentabellenvergleich (xxxx) (mehr zeit)
- 3 T3 ah stimmt ja
- 4 PO isch das
- 5 T4 (xxxxxxx)
- 6 PO isch das i DEM task oder isch das
- 7 T4 das isch i JEdem task
- 8 T6 (xxxxxxxxxx)
- 9 T4 aso wenn de date DA isch, häm=mir gsäit (wir mache das)
- 10 T3 ((nickt))
- 11 T3 stimmt ja stimmt
- 12 T4 oder wenn das noni vorhanden isch ((hebt die Schultern))
- 13 denn mache mir es separat
- 14 T3 genau da bin ich bei T4 das hab ich vergessen wir haben ja
- 15 nach schema F jeder task hat eine datenschattentabelle

T4 versteht das Stoppen von PO als Aufforderung, ihre hohe Schätzung zu begründen. Sie liefert ein Stichwort dafür, nämlich den Schattentabellenvergleich (Z 2), wofür sie von T3 sogleich Zustimmung bekommt (Z 3). Da PO eine Verständnisfrage stellt (Z 6), holt T4 etwas weiter aus und erklärt, dass sie beschlossen hätten, diesen Vergleich in jedem Task zu machen (Z 7+9, 12+13). T3 stimmt ihr nochmals zu (Z 11) und wiederholt dann in eigenen Worten, dass sie die Datenschattentabelle als Schema F definiert hätten (Z 14+15). Die Diskussion ist damit noch lange nicht zu Ende, aber die Szene zeigt, dass mit expliziter gegenseitiger Unterstützung eine gemeinsame Basis geschaffen wird, auf welcher man aufbauen kann.

Um noch klarer herauszuarbeiten, was wir unter kooperativem Argumentieren verstehen, bringen wir zum Schluss zwei Beispiele, in denen offensichtlich unkooperativ argumentiert wird. Die erste Szene ist aus Kapitel 7.2 schon bekannt und stammt aus dem Refinement von Team 2.

Beispiel 35: Unkooperatives Argumentieren im Refinement von Team 2

- 28 T4 oKAY aber wir haben ja auch keinen do/ wir haben kei
 29 (siquen star) ich kein (xxx)
 30 T1 ja das kommt SCHON
 30a *schlägt auf den Tisch*
 31 ich kann nicht alles miteinander machen ((lacht))
 32 T2 ((lacht))
 33 T5 ((lacht))
 34 T1 ich BIN ja dran ich bin ja dran; ((lacht))
 35 T4 ((lacht))
 36 T1 (xxx) (ist das das netzdiagramm)
 37 T3 also (xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx) ((lacht))
 37a *ballt die Hände zu Fäusten*
 38 T4 ja aber
 38a *spielt mit Karten*
 39 T2 ((lacht))
 40 T5 ((lacht))
 41 T1 ja aber (0.9) es sind ja nur zwei methoden also es ist nicht
 42 so komplex
 43 T3 ja
 44 T4 okay aber ich/ aber ich hab keine ahnung;

Abgesehen von den Turbulenzen bezüglich des Sprecherwechsels ist diese Szene auch vom argumentativen Standpunkt aus interessant. T4 listet auf, was der Gruppe alles noch fehlt, um den zur Diskussion stehenden Task zu erfüllen (Z 28+29). Damit will sie ihre hohe Schätzung begründen. Das wäre ein durchaus kooperativer Gesprächszug, aber T1 reagiert darauf ganz anders: Er beginnt sich zu verteidigen, er könne nicht alles gleichzeitig machen (Z 30+31). Das bedeutet, dass er die Aussage von T4 als Vorwurf an seine Adresse aufgefasst hat. Dass er ihre Äusserung als Vorwurf auffasst, was von Form und Inhalt her gar nicht naheliegend ist, zeigt schon, dass er mental auf Konfrontation eingestellt ist und nicht auf Kooperation. Die Nebenbemerkung von T3 trägt zu der laufenden Diskussion nichts bei und ist insofern auch nicht kooperativ.

T1 behauptet nun, dass die Arbeit nicht so komplex ist (Z 41+42). Das ist ein Argument dafür, den Task nicht so hoch einzuschätzen, und insofern ein kooperativer Gesprächszug, allerdings wird er von der Form her recht apodiktisch vorgetragen und nicht begründet. Durch seine direkt formulierte Aussage lässt er also kaum ein Gegenargument zu. T4 stimmt zwar verbal zu, ist aber nicht überzeugt: sie spielt frustriert mit ihren Karten, andere sind noch

immer am Lachen. Mit ihrer Aussage «aber ich habe keine Ahnung» (Z 44) und ihren weiteren obigen (und auch darauffolgenden) Ausführungen wird ersichtlich, dass sie die Arbeit sehr wohl als komplex einschätzt. Ihre Zustimmung wirkt darum eher wie eine Kapitulation und nicht als Überzeugung aufgrund von guten Argumenten.

Im gleichen Refinement spielt sich folgende Szene ab: Die Diskussion dreht sich um den Aufwand für einen Task, den die Mitglieder zwischen 2 und 5 Punkten geschätzt haben. T4 hat schon darauf aufmerksam gemacht, dass man an den Schattentabellenvergleich denken muss (vgl. oben), womit sie T3 davon überzeugt hat, dass der Task grösser ist als gedacht. T1 hat schon mehrere Argumente vorgetragen, warum es aus seiner Sicht noch gar nicht möglich ist, abzuschätzen, ob der Task 3 oder 5 Punkte verdiene. Nun mischt sich T5 ein, der findet, es sei einfach Schema F, also eine Aufgabe, die man nach einem bekannten Muster lösen kann und die daher nicht aufwändig ist:

Beispiel 36: Diskussion um Grösse eines Tasks im Refinement von Team 2

- 1 T5 aber vo de STOrY här; oder vo de komplexiTÄT vo dere story
- 2 wär's es schema F
- 3 T3 GENau.
- 4 T5 intern / interne äh externe attriBUT
[listet technische Schritte nach Schema F auf]
- 5 T1 es isch nid schema F
- 6 T5 mol
- 7 T1 näi mir WÜSsed doch dass mir gwüssi fälder do nid hend
- 8 wo mir eigentlich bruuchtid. aso das isch nid eifach/
- 9 T5 ja aber
- 10 T1 mir händ es set vo attribut das müm=mir mäppe
- 11 nach schema F
- 12 T5 ja aber das (xxx) attribut das isch jo Ome oder.
- 13 T1 (xxxxxxx)
- 14 T5 und (xxxxxxx) das set/ wird das set grösser oder chlyner;
- 15 T4 es isch komplexer weil
[Auslassung]
- 16 T4 KEIne ahnung wie mir das lösed. ((hebt die Schultern))
- 17 das wird komplizierter.
- 18 T5 (xxxxxxxxxx)
- 19 T1 (xxxxxxxxxx) d lösig aber
- 19a *hebt die Hände*
- 20 T4 sorry?
- 21 T1 en idee hätt ich SCHO wie mir das lösed
- 22 aber (das isch) (xxxx)

- 23 T4 aha okay ((resigniertes Lachen))
24 T1 nid bestandteil
25 [mehrere Teilnehmende starten gleichzeitig]

T3 stimmt T5 zu, dass der Task nach Schema F gelöst werden kann (Z 3), worauf dieser die technischen Schritte auflistet. T1 ist nicht einverstanden und meldet diametralen Widerspruch an: «es ist nicht Schema F» (Z 5), was T5 mit «doch» (Z 6) kontert und T1 wiederum mit «nein». Nach diesem Hin und Her kommt T1 dazu, seine Einschätzung zu begründen: Es würden ihnen Informationen fehlen (Z 7+8). T5 ist nicht überzeugt und widerspricht erneut mit «ja aber» und fügt eine knappe Begründung hinzu (Z 12+14). Nun mischt sich T4 ein und erklärt, es sei komplexer. Mit ihren Ausführungen begründet sie, warum sie den Task grösser einschätzt als T5. Sie kommt aber nicht zum Ende, weil sie von T1 unterbrochen wird, der meint, für ihr Problem hätte er schon einen Lösungsvorschlag (Z 19+21), was sie mit einem resignierten Lachen quittiert (Z 23). T1 will nun sagen, warum das nicht Bestandteil des Tasks ist, geht damit aber unter, weil drei Personen gleichzeitig zu sprechen beginnen.

In dieser Sequenz wird erneut der manchmal chaotische Gesprächsstil von Team 2 deutlich, in dem unterbrochen und überlappend gesprochen wird. Die einzelnen Sprechenden versuchen wohl, ihre Meinung zu begründen und liefern dafür auch sinnvolle Argumente, aber mit den vielen expliziten Widersprüchen und einem regelrechten Schlagabtausch entsteht der Eindruck, dass die Teammitglieder mehr darauf aus sind, individuell Recht zu behalten als zu einer gemeinsamen Einschätzung des Tasks zu kommen.

Von T1, der sich gerne als Experte positioniert und oft belehrend in die Diskussion eingreift, sind in diesem Meeting auch Äusserungen zu hören, die in der populären Literatur als «Killerphrasen» bezeichnet werden (Frischherz et al., 2017, S. 125). Auf seine hohe Schätzung von 5 Punkten angesprochen, meint er zuerst: «irgendetwas muss man ja fünf setzen», was inhaltlich nichts zur Diskussion beiträgt und als unkooperativer Gesprächszug gewertet werden muss. Später sagt er: «es geht immer anders. (Pause). geht immer.» Auch diese Phrase trägt inhaltlich nichts zur Diskussion bei, die zudem als Gesichtsbedrohung an die Adresse der anderen Teammitglieder gewertet werden kann, welche indirekt als unflexibel gebrandmarkt werden.

Fassen wir zusammen: Kooperatives Argumentieren trägt dazu bei, dass die Gruppe eine Lösung für anstehende Fragen findet und sich ein Konsens herausbilden kann. Als Good Practice erweisen sich Gesprächszüge, mit denen die Teammitglieder ihre Meinung äussern und begründen. Das genügt aber nicht. Das bloss Nebeneinanderstellen von Meinungen führt noch keinen Konsens herbei. Nötig ist, dass die Äusserungen der anderen aufgegriffen, kommentiert,

bestätigt oder modifiziert werden, damit eine kollektive Bewegung hin zu einem Beschluss möglich wird. Kooperativ argumentieren bedeutet auch, auf Angriffe und Verteidigung sowie auf das Beharren auf der eigenen Meinung zu verzichten. Unproduktiv sind Äusserungen, die lediglich dazu dienen, individuell Recht zu behalten, ohne auf einen Konsens hinzusteuern, das schiere Widersprechen («nein», «doch») ohne inhaltliche Begründung, Nebenbemerkungen und Killerphrasen.

7.5. Dissens aushalten

Das Team 1 hatte sich gewünscht, dass wir untersuchen, wie die Mitglieder mit Dissens umgehen. Allerdings kam es in allen fünf aufgenommenen Gesprächen zu keinen grossen Auseinandersetzungen. Das Team selber führte dies darauf zurück, dass es im aufgenommenen Sprint keine grösseren Probleme mit der Arbeitsmenge gab und daher zum Beispiel im Refinement nicht darum gestritten werden musste, welche Tasks man priorisiert und welche man zurückstellt. Die ausbleibenden Auseinandersetzungen könnten aber mindestens teilweise auch der sehr höflichen Gesprächskultur dieses Teams zu verdanken sein, wie wir sie oben beschrieben haben. So können wir an dieser Stelle lediglich zwei Szenen besprechen, in denen ein kleiner Dissens zu erkennen ist, und schauen, wie das Team damit umgeht.

Im Refinement berichtet T3, dass er bei einem bestimmten Projektpartner noch einmal nachhaken muss, damit dieser die gewünschten Informationen liefert. Darauf melden sich T1, T2 und T7 mit sehr unterschiedlichen Einschätzungen bezüglich der Frage, ob T3 mehr Druck machen soll:

Beispiel 37: Dissens bezüglich Druck aufsetzen im Refinement von Team 1

- 1 T3 da:: hat im prinzip erst EIN partner (0.7) ä::hm seine
 2 resSOURcen (1.0) ähm:: ANgegeben in dem reporting
 3 formular, (1.2) un::d äh aber AUCH noch nicht mehr. ((lacht))
 4 <<lachend> also da gäbs immer noch zwei drei PUNKte zu dene
 5 man was schreibe könnt> -.hh das heisst DA:: muss ich
 6 wahrscheinlich jetzt WIRKlich noch äh e chly mehr aufwand
 7 reinstecken und den leuten (0.5) e chly mehr hinterherrenne. (-)
 8 e bissl öfters erINnern. dass die da was zu LIEfern habe.
 9 T1 (1.5) du bisch z nätt; de T2 säit DUmeschruube aalegge.
 10 T2 (-) ja- NÜtzt ebe AU nüüt. chasch (xxxxx) nätt si aso
 11 T1 äch
 11a *wiegt Kopf*
 12 T7 m=hm hilft GAR nix. (hatten wir im xxx) au. (-) s problem mit
 12a *lehnt sich zurück und verschränkt die Arme*

- 13 DRUCK kommsch AU net weiter.
- 14 T3 (1.4) hä aber ich mein der VORteil ist oder ich hab nachher
- 15 E-mails und <<lachend> kann dann irgendeinem> auditor sagen
- 16 hier lueged <<lachend> ich HAB die ganze zeit> NACHgefragt
- 17 .hh zuMAL (-) das ist ja eigentlich dann zum schluss EH der
- 17a T7 *wiegt den Kopf*
- 18 koordinator der darunter zu leide hat, ich mein- (0.5) ich hols ja
- 19 nur ein ((lacht)) .hh
- 20 T1 (0.5) mir sind am schätze.
- 21 (6.0) [Schätzungen erscheinen auf Bildschirm von T1]
- 22 (8.0) [Klickt auf *finish voting*, Resultat erscheint, scrollt]
- 23 DRÜ; WER het drü; de T7 het drü. JA!
- 24 T7 ICH
- 25 T7 (-) immer das GLEIche mit dem/ mit dem zeugs- dass die leute
- 26 wenn sie mal nicht GLEICH auf anhieb liefern dann (xxx) (is)
- 27 RENNSCH du dem nach und hier scheints mir auch (0.5) ä:hm
- 28 nit ein ALLgemeines erinnern sein sondern du muesch ZIELgenau
- 29 erinnern; sonst kommts net. und deswegen:: war ich HÖher äh
- 30 drin- (-) weil nur sagen jetzt bitte SCHREIBT doch endlich oder
- 31 LIEfert alleine HILFT nicht sondern es muss individuell sein DU::
- 32 (1.2) person BLAblaba hast mir bis DA und die und die sachen zu
- 33 schreiben und ich glaub das kann dann schon no bissl arbeit geben.
- 34 T3 (0.9) also ich mein-
- 35 T1 (0.9) T6? (xxxxxxx) [Nachname]? du hesch eis (xxx) gschätzt-
- 36 T6 (3.0) eigentlich nur darum <<lachend> wil mir im [Projekt X]
- 37 für dä *task* O hei eis gschätzt> (xxx und i) ha dänkt so vil
- 38 müesamer chönns ja nid sy.
- 39 T1 (0.7) ((lacht)) okay? (0.5)<<all>isch au e begründig>
- 40 <<fragend> schätze mir nomal>.
- 41 (7.0) [klickt *next story*, klickt selber 2, Resultate erscheinen,
- 42 klickt *finish voting*, scrollt]
- 43 (1.5)
- 43a *lächelt*
- 44 T7 ((lacht))
- 45 T1 E:S konvergiert bi
- 46 T3 jetzt nehmen wir EINS oder zwei.
- 47 T1 zwöi ((lacht)) zwöi
- 48 T7 ((lacht)) (xxxxx) (xxxx) alles klar
- 48a *lehnt sich zurück, lächelt*
- 45 T1 (-) (guet.) (2.3) [klickt auf *unestimated*, Haken, scrollt]
- 46 T7 ((lacht))

- 47 T3 im nächsten sprint gibts dann irgend so was wie:: (0.5)
 48 SCHRUBzwinge kaufe- reise mittel äh reise planen zu den
 49 PARTnern- ((lacht)) <<lachend> ANwaltskosten einplanen>
 50 T1 (1.5) guet. (-) ähm:: mir hend [Projekt Y] AU geschätzt, (0.8)
 51 dem fall,(0.9) wie häm=mir's echt? <<all> ich weiss gar nid
 52 (xxxxx) > <<fragend>sim=mir scho i de mitti;> (-) chöm=mir
 53 üs e pause LEISCHte.
 54 T7 (1.5) IMmer.
 55 T1 (2.1) allgemeini ZUEstimmig e PAUse;
 56 T5 (1.0) ja.

Übersetzung (Ausschnitte)

- 9 T1 (1.5) du bist zu nett; T2 sagt daumenschrauben anlegen.
 10 T2 (-) ja nützt eben auch nichts. Kannst (xxxxx) nett sein also

 20 T1 wir sind am schätzen
 23 drei; wer hat drei. T7 hat drei. JA!

 35 T1 (0.9) T6? (xxxxxx) [Nachname]? du hast drei geschätzt-
 36 T6 (3.0) eigentlich nur darum weil wir im [Projekt X]
 37 für diesen task auch eins geschätzt haben (xxx und ich) habe gedacht
 38 so viel mühsamer könne es ja nicht sein.
 39 T1 (0.7) ((lacht)) okay? (0.5) ist auch eine begründung
 40 schätzen wir nochmal.

 50 T1 (1.5) gut (-) ähm wir haben [Projekt Y] auch geschätzt (0.8)
 51 in dem fall (0.9) wie haben wir es wohl? ich weiss gar nicht
 52 (xxxxx) sind wir schon in der mitte; (-) können wir
 53 uns eine pause leisten.
 54 T7 (1.5) immer.
 55 T1 (2.1) allgemeine zustimmung eine pause;
 56 T5 (1.0) ja.

Zu Beginn der Szene schildert T3, dass erst ein Projektpartner seine Ressourcen im Reportingformular eingetragen hat und dass er jetzt mehr Aufwand in das Projekt stecken und den Leuten mehr hinterherrennen muss, um sie zu erinnern, dass sie etwas zu liefern haben (Z 1–8). T1 schreibt parallel zu seiner Rede Notizen in das Taskboard (hier nicht wiedergegeben). Nach einer kurzen Pause meint T1 in ihrer direkten, trockenen Art: «Du bist zu nett; T2 sagt Daumenschrauben anlegen.» (Z 9). Der zitierte T2 jedoch widerspricht umgehend und sagt, das nütze auch nichts (Z 10). Das quittiert T1 mit einem leicht ärgerlichen «äh» und einem missbilligenden Wiegen des Kopfs (Z 11). T2 bekommt nun Support von T7, der ihm zustimmt und sagt, mit Druck komme man auch nicht weiter (Z 12+13).

Nun stehen sich also zwei Parteien gegenüber: T3 und T1 sind dafür, mehr Druck zu machen, T2 und T7 meinen, Druck zu machen bringe nichts. T3 beginnt sich nun zu verteidigen und sagt, er hätte dafür E-Mails und könne einem Auditor beweisen, dass er die ganze Zeit nachgefragt habe. Ausserdem sei es am Schluss der Projektkoordinator, der darunter zu leiden habe (Z 14–19). T7 kommentiert die Ausführungen von T3 mit einem zweifelnden Wiegen des Kopfes.

T1 verhindert nun weitere Diskussionen, indem sie zur Schätzung überleitet (Z 20). Diese bewegen sich zwischen einem und drei Punkten. T7 wird gebeten zu erklären, wie er auf drei Punkte kommt. Er führt aus, dass ein allgemeines Erinnern nicht reicht, sondern dass man gezielt einzelne Personen anschreiben muss und das zu tun gebe (Z 25–33). Nach einer kurzen Pause will T3 dazu etwas sagen (Z 34), wird aber von der simultan gestarteten T1 ausgebremst, die T6 aufruft, seine tiefe Schätzung zu begründen (Z 35). Dieser meint lachend, in einem anderen Projekt hätten sie bei einer vergleichbaren Aufgabe auch einen Punkt geschätzt und er habe gedacht, es könne nicht viel mühsamer sein (Z 36–38). T1 quittiert diese Aussage mit einem Lachen und startet die zweite SchätZRunde (Z 39+40). T3 fragt gespannt, ob man nun eins oder zwei nehme (Z 46). T1 antwortet, das Resultat konvergiere bei zwei (Z 45+47). Der überstimmte T7 nimmt es mit Humor, lehnt sich zurück, lacht und sagt, nun sei alles klar (Z 48).

Die Uneinigkeit bezüglich des Arbeitsaufwands wird nach dem vom Pokerspiel vorgesehenen Muster gelöst: Die Personen mit der höchsten und tiefsten Schätzung tragen ihre Begründung vor, und dann wird noch einmal geschätzt. Der Dissens bezüglich der Frage, ob man Druck aufsetzen soll, ist für T3 aber offenbar noch nicht abgeschlossen. Er setzt zu einer typischen Nachverbrennung an, indem er lachend erklärt, beim nächsten Sprint gäbe es dann Schraubzwingen zu kaufen (um Daumenschrauben anlegen zu können) sowie Reisemittel und Anwaltskosten einzuplanen. Damit unterstreicht er auf scherzhafte Weise, dass Druck aufsetzen eben doch notwendig werden wird. Überraschenderweise geht niemand auf diesen Scherz ein, und so bleibt der Dissens, ob Druck nun zielführend ist oder nicht, ungelöst im Raum stehen. Die Gruppe überlässt es dem betroffenen T3, die richtigen Schritte einzuleiten.

Interessanterweise meinte das Team, dem wir diese Szene vorspielten, hier liege kein Dissens vor. Unseres Erachtens ist der Dissens klar zu erkennen, und die Verteidigung und die Nachverbrennung von T3 zeigen deutlich, dass er die Äusserungen von T2 und T7 als Widerspruch zu seiner Meinung auffasst, den er nicht kommentarlos hinnehmen mag. Das Team ist aber offensichtlich daran gewöhnt, kleinere Meinungsdivergenzen, sofern sie die weitere Arbeit nicht behindern, einfach im Raum stehen zu lassen. Allfällige «Verlierende» nehmen

die Sache mit Humor. Das scheint uns eine effektive Strategie zu sein, um «Nebenkriegsschauplätze» gar nicht erst entstehen zu lassen.

Eine zweite Szene von Team 1, in welcher Dissens entsteht, haben wir bereits besprochen. Sie sei hier noch einmal aufgeführt:

Beispiel 38: Uneinigkeit im Refinement Meeting von Team 1

- 1 T1 und WAS hem=mir wem=mir die story erlediget hend.
 2 T4 (2.0) JO::: en idee was me sött ABfrooge oder
 3 das isch äh en SKIZze äh was de scope isch-
 4 aber es isch jetz nid äh völlig us-
 5 T1 e siite gschribe;
 6 T7 (xxxxx)
 7 T4 näi äh das isch e skizze, was de INhalt vo dem isch-
 8 aber es isch jetz nid völlig usformuliert so das
 9 (chöntsich grad) us-/ ushändige a de user.
 10 aber es isch klar (was-)
 11 T1 äbe e siite gschribe. ((lacht))
 12 T4 <<fragend> ah e SIite gschribe oder (xxxx)>
 13 T1 e siite gschribe
 14 e gschrebni äh es- äh es churzes dokument
 15 T4 jo es (xxxxxxxx)
 16 T1 e churzi beschriibig;
 17 T2 m=hm
 18 T1 das isch das gsy; oder,
 19 T4 (xxxxxxxxxxxxxxxx) nid quantifiziere aber äh
 20 e ROHfassig (was/ was mir wend mache) mit idee.
 21 T1 (2.0) okay. de chöm=mir's doch jetz schätze.

Übersetzung

- 1 T1 und WAS haben wir wenn wir die story erledigt haben.
 2 T4 (2.0) ja::: eine idee was man ABfragen sollte oder
 3 das ist äh eine SKIZze äh was der scope ist
 4 aber es ist jetzt nicht äh völlig aus-
 5 T1 eine seite geschrieben;
 6 T7 (xxxxxx)
 7 T4 nein äh das ist eine skizze, was der INhalt von dem ist.
 8 aber es ist jetzt nicht völlig ausformuliert so dass
 9 (könntest gerade) aus-/ aushändigen an den user.
 10 aber es ist klar (was-)
 11 T1 eben eine seite geschrieben. ((lacht))
 12 T4 <<fragend> ah eine SEIte geschrieben oder (xxxx)
 13 T1 eine seite geschrieben
 14 eine geschriebene äh ein- äh ein kurzes dokument
 15 T4 jo es (xxxxxxxx)

- 16 T1 eine kurze beschreibung;
 17 T2 m=hm
 18 T1 das war das; oder,
 19 T4 (xxxxxxxxxxxxxxxx) nicht quantifizieren aber äh
 20 eine ROHfassung (was/ was wir machen wollen) mit ideen.
 21 T1 (2.0) okay. dann können wir es doch jetzt schätzen.

Die Scrum-Masterin T1 möchte von T4 eine klare Aussage, welches Resultat am Ende des Tasks erreicht werden soll, und schlägt eine geschriebene Seite vor (Z 5, Z 11), ein kurzes Dokument (Z 14), eine kurze Beschreibung (Z 16). T4 lässt sich aber nicht festnageln, verweigert eine Quantifizierung (Z 19) und beharrt darauf, es sei eine Rohfassung mit Ideen (Z 20). An dieser Stelle treibt T1 die Auseinandersetzung nicht weiter voran, schreibt auch nichts in das Taskboard, sondern leitet zur Schätzung über. Auch hier wird die letzte Entscheidung, was getan wird, in die Verantwortung des Betroffenen übergeben.

Auch in Team 3 ist die Strategie, Dissens nur bis zu einem gewissen Punkt zu treiben, zu erkennen. Das sehen wir in der bereits angeschnittenen Diskussion um die Frage, ob man fachliche Fragen in einen Teams-Channel stellen oder Kollegen direkt anschreiben soll. Hier noch einmal zwei Ausschnitte:

Beispiel 39: Dissens bezüglich Direktanfragen in der Retrospektive von Team 3 (wie Bsp. 23)

- 1 T2 man ist einfach ein Wichtiger INformationSpunkt. (1.0) und wenn
 2 ich dann jedes mal einen tag warten muss, um diesen
 3 informationspunkt abzufragen, find ich das schon;/(0.5) also
 4 ist das für mich nicht so gute TEAMmarbeit, ehrlich gesagt. (2.0)
 5 T6 ja aso ich meine=s eher weg THEme wo (0.5) mindestens
 6 FÜF ander lüüt im team au chönted beantworte.
 7 T2 DEFinitiv dann is es
 8 T6 (xxx) das passiert mir eifach sieben acht mal am TAG
 9 ohni übertriibe. <<leicht gereizt> dee jo. (0.5) das hätt ich lieber
 10 wenn das im teams lande würdi.>
 11 T1 m=hm m=hm

Übersetzung (Ausschnitte)

- 5 T6 ja also ich meine es eher wegen themen die mindestens
 6 fünf andere leute im team auch beantworten könnten.
 8 das passiert mir einfach 7, 8 mal am tag ohne übertreibung.
 9 <<leicht gereizt> dann ja das hätte ich lieber wenn das
 10 im teams landen würde.>

Beispiel 40: Dissens bezüglich Direktanfragen in der Retrospektive von Team 3

- 1 T2 vielleicht ist es einfach so n=bisschen persönlich, (0.5) je
 2 nach persON unterschiedliches herangehen,=also es ist
 3 auch vollKOMMEN in ORDnung, wenn man für sich sagt ok
 4 man möchte da nicht so/UNbedingt direkt angeSCHRIEBen
 5 werden; sonden über=n *teamchannel*; is ja oke::; (1.0) dann
 6 kann man das auch beACHten, ist ja gar kein THEma. (1.0)
 7 ehm, genau, also ich glaub das ist so ein perSÖNliches DING;
 8 also ich finds GUT; wenn man mich anschreibt; mich stört=s
 9 nicht so unbedingt; ich organisiere mich da irgendwie (1.0)
 10 ehm, aber ja, wenn jemand NICHT direkt ANgeschrieben
 11 werden möchte; dann/und mir das SAGT, wenn ich ihn
 12 anschreibe, dann ist das auch Überhaupt kein THEma; dann bin
 13 ich auch nicht BÖse, dann weiss ich das fürs nächste MAL und
 14 dann ist=s gut; dann probier ich=s erst ma wo anders.
 15 gar kein THEma.
 16 T4 ja=ja.

Im ersten Ausschnitt (Beispiel 39) erklärt T2, er finde, dass die Leadingenieure für Informationen zur Verfügung stehen müssten. T6 präzisiert daraufhin seine Beschwerde, zu oft gestört zu werden, es gehe um Themen, bei denen auch andere Personen Bescheid wüssten. T2 will vermutlich ein Zugeständnis machen (Z 7), kommt aber nicht vollständig zu Wort. Später im Gespräch (Beispiel 40) wiederholt T2 jedoch seine Aussage, ihn störe es nicht, wenn er direkt angeschrieben werde. Er wiederholt seine Position dabei zweimal (Z 8–9), rahmt seine von T6 abweichende Position allerdings vorher (Z 1–7) und nachher (Z 10–15) explizit mit Verständnis für die Gegenposition. T6 erwidert daraufhin nichts mehr. Der Dissens zwischen T2 und T6 bezüglich der Frage, ob man sie bei Problemen direkt anschreiben darf, wird in diesem Gespräch nicht aufgelöst. Auch hier wird die Diskussion nur bis zu einem bestimmten Punkt geführt, dann überlässt man es allen Beteiligten, das Richtige zu tun. Indem alle darauf verzichten, um jeden Preis Recht zu behalten und ihre Meinung durchzusetzen, wird ein offener Streit verhindert und die Diskussion kurz gehalten.

Wir erachten die kommunikative Praktik, Dissens nur bis zu einem bestimmten Punkt zu treiben und dann stehen zu lassen und es den Betroffenen zu überlassen, das Richtige zu tun, als eine Form von Good Practice und als förderlich für eine konstruktive Gesprächskultur. Diskussionen werden dadurch nicht unnötig in die Länge gezogen und offener Streit und damit Gesichtsverletzungen werden vermieden.

7.6. Positive Höflichkeit und Humor

Seit ihren Anfängen befasst sich die Gesprächsforschung mit der Frage, wie Interagierende soziale Wirklichkeit herstellen. Kallmeyer unterscheidet sechs Ebenen der Interaktionskonstitution (Kallmeyer 1985, zit. in Deppermann, 2008, S. 9f):

- Gesprächsorganisation
- Darstellung von Sachverhalten
- Handeln
- Soziale Beziehungen zwischen den Gesprächsbeteiligten
- Modalität des Gesprächs
- Herstellung von Reziprozität

Eine interaktionale Aufgabe in jedem Gespräch ist demnach der Aufbau und die Pflege von sozialen Beziehungen (Ehrhardt & Neuland, 2021, S. 132).¹¹ Die bisher besprochenen Merkmale einer konstruktiven Gesprächskultur dienen neben dem Erreichen der inhaltlichen Ziele immer auch dazu, die Beziehung zu pflegen. Das wird besonders beim Commitment, beim Respekt und beim kooperativen Argumentieren deutlich.

Nun haben wir drei Merkmale konstruktiver Gesprächskultur gefunden, die auf der Sachebene keine bedeutende Funktion haben und fast ausschliesslich der Beziehungspflege dienen. Das sind die positive Höflichkeit, der Smalltalk und der Humor.

Höflichkeit wird von Ehrhardt und Neuland als eine konkrete Option für die Realisierung von Beziehungsarbeit betrachtet (2021, S. 236). Die negative Höflichkeit, die wir als eine Form des Respekts betrachten, haben wir bereits in Kapitel 7.3 besprochen. Die positive Höflichkeit nun dient dazu, das Ansehen der anderen zu stärken, zum Beispiel durch Dank, Komplimente, Einladungen oder Geschenke (Brown & Levinson 1987). Einige dieser Formen haben wir in unseren Daten gefunden.

So hat zum Beispiel T3 in Team 1 die Angewohnheit, sich nach dem Besprechen und Schätzen seiner Tasks beim Team mit einem «Merci» zu bedanken. Im Refinement hört man ferner mehrfach die Aussage, «das ist ein guter Input», was eine positive Bewertung und damit eine Art Kompliment darstellt. Auch

¹¹ In der populären psychologischen Literatur zu Kommunikation ist es üblich, zwischen Sach- und Beziehungsebene zu unterscheiden. Bekannt sind vor allem das zweite Axiom von Watzlawick et al. (1990), wonach jede Nachricht einen Sach- und einen Beziehungsaspekt hat, sowie das Modell der vier Seiten einer Nachricht von Schulz von Thun (1981), der bei der Kommunikation unter anderem eine Sach- und eine Beziehungsseite unterscheidet.

die expliziten Formen von Unterstützung («das sehe ich genauso», «da möchte ich T3 schwer unterstützen») in den Diskussionen von Team 1 helfen nicht nur, die Diskussion inhaltlich auf einen Konsens hin zu treiben, sondern leisten auch positive Beziehungsarbeit.

Neben der Pflege positiver Höflichkeit haben wir in unseren Daten aber noch zwei weitere Formen von Beziehungsarbeit gefunden: Smalltalk und Humor. Obwohl die Teams im Grossen und Ganzen fokussiert arbeiten und Gesprächsdisziplin an den Tag legen (vgl. Kapitel 7.2), finden sie am Rande der eigentlichen Gesprächsthemen kleine Slots für humoristische Einlagen.

Ein besonders witziges Intermezzo findet sich in der Retrospektive von Team 3. Während die Scrum-Masterin dabei ist, die virtuellen Post-it-Zettel nach Themen zu ordnen, ist der Rest des Teams unbeschäftigt und startet eine Diskussion darüber, wie man «Töggelichaschte» – das Schweizer Wort für Tischfussballkasten – richtig schreibt und ausspricht:

Beispiel 41: Smalltalk über Tischfussball in der Retrospektive von Team 3

- 1 ? aso (xxxxx)
 2 T8 (xxxxx) mit em TÖGgelikaschte T2 (muesch denn) chly/ chund
 3 druf aa wele dialekt du wüsch lerne he;
 4 ? (xxxxx)
 5 T6 jöggeli oder?
 6 ((mehrere lachen))
 7 T8 isch scho recht falsch gschriben; (-) aber;
 8 T2 wann hab ich=s denn falsch geschrieben in welchem dialekt
 9 würdest DU=s schreiben und wie würde es äh dann aussehen-
 10 T8 aso K sicher mit K oder? den KASTen? KAschte? und s A
 11 hine und villicht sogar no es H; (-) das wär denn so de churer-
 12 ((mehrere lachen))
 13 T10 de würd ich sege SIcher NED oder,
 14 ((mehrere lachen))
 15 T2 SIcher NÖD
 16 ((lachen))
 17 T1 NÖD! du lehrsch es GAR nie du lehrsch es GAR nie;
 18 T8 KA:schte
 19 T10 de wille zellt
 20 ((lachen))
 21 T8 KA:schte
 22 T1 KA:schte <<fragend> (da=sch de) KA:schta
 23 ((lachen))
 24 T6 (wer seit de noch) JÖGeli?
 25 T11 JÖGeli

- 26 T (xxxxx)
 27 T11 aso i säge dem jöggeli/ jöggelichaschte
 28 T1 (xxxxxxxx)
 29 T6 züri isch glaub JÖGgeli nöd?
 30 T8 aso eigentlich seit mer tschüttelikaschte
 31 ? ja
 32 T11 ja so (xxx) züri isch öppe 50 50 aso s isch au
 33 die einte säged TÖGgele die andere säged JÖGgele
 34 T10 (xxxx) (hehe)
 35 (2.0)
 36 T8 s jöggeli isch doch z bosel?
 37 ((lachen))

Übersetzung

- 1 ? also (xxxxx)
 2 T8 (xxxxx) mit dem TÖGgelikaschte [Tischfussballtisch] T2 (musst du dann) ein
 3 wenig/kommt drauf an, welchen dialekt du lernen würdest he;
 5 T6 jöggeli oder? [Tischtennis]
 6 ((mehrere lachen))
 7 T8 ist schon recht falsch geschrieben; (-) aber;
 8 T2 wann hab ich=s denn falsch geschrieben in welchem dialekt
 9 würdest DU=s schreiben und wie würde es äh dann aussehen-
 10 T8 also K sicher mit K oder? den KASTen? KAschte? und das A
 11 hinten und vielleicht sogar noch ein H; (-) das wär dann so der churer-
 12 ((mehrere lachen))
 13 T10 dann würd ich sagen SICHen NICHT oder,
 14 ((mehrere lachen))
 15 T2 SICHen NÖD [nicht]
 16 ((lachen))
 17 T1 NÖD! du lernst es GAR nie du lernst es GAR nie;
 18 T8 KA:schte [Kasten]
 19 T10 der wille zählt
 20 ((lachen))
 21 T8 KA:schte [Kasten]
 22 T1 KA:schte <<fragend> (da=ist der) KA:schta [Kasten]
 23 ((lachen))
 24 T6 (wer sagt denn noch) JÖGeli?
 25 T11 JÖGeli
 26 T (xxxxx)
 27 T11 also ich säge dem jöggeli/ jöggelichaschte [Tischfussballtisch]
 28 T1 (xxxxxxxx)
 29 T2 zürich ist glaubs JÖGgeli nicht?
 30 T8 also eigentlich sagt man tschüttelikaschte [Tischfussballtisch]
 31 ? ja
 32 T11 ja so (xxx) zürich ist etwa 50 50 also es ist auch
 33 die einen sagen TÖGgele die anderen sagen JÖGgele
 34 T10 (xxxx) (hehe)
 35 (2.0)
 36 T8 das jöggeli ist doch in bosel? [Basel]

Die Szene lebt davon, dass in der Schweiz das Wort «Kasten» je nach Dialekt als «Chaschte» (mit rauhem ch) oder «Kaschte», im Bündner Dialekt sogar als «Kashta» ausgesprochen wird. Ferner gibt es verschiedene Ausdrücke für Tischfußballkasten, Töggeli- oder Jöggelikasten. Schliesslich wird in den Dialekten der Teammitglieder auch das Wort «nicht» unterschiedlich ausgesprochen, einmal als «ned», einmal als «nöd».

Das humorvolle Zwischenspiel beginnt damit, dass T8 dem deutschen Kollegen T2, der das Schweizer Dialektwort «Töggelichaschte» auf ein Post-it geschrieben hat, sagt, es komme drauf an, welchen Dialekt er lerne (Z 2+3), das sei schon recht falsch geschrieben (Z 7). Der Betroffene fragt nach, wie das Wort aussehen würde, wenn er es in seinem Dialekt schreiben würde (Z 8+9). T8 erklärt nun, dass das Wort im Churer (Bündner) Dialekt mit K und A und evtl. sogar H geschrieben würde, also «Kashtah» (Z 10+11).

Nun mischt sich T10 ein, der sehr betont sagt, so würde er es sicher nicht schreiben (Z 13). Der wird nun seinerseits korrigiert, es heisse nicht «sicher ned», sondern «sicher nöd» (Z 15). Die Bemerkungen werden vom Gelächter von mehreren Anwesenden quittiert. Die Scrum-Masterin wiederholt das «nöd» und sagt, so lerne er – gemeint ist vermutlich der deutsche Kollege – es gar nie (Z 17). Das Wort «ka:schte» wird noch mehrmals wiederholt, bis sich T6 meldet und nachfragt, wer denn «Jöggeli» sage. T11 betont, er sage «Jöggelichaschte» (24+27). T6 meint, in Zürich sage man «Jöggeli» (Z 29), worauf T8 als weitere Variante das Wort «Tschüttelichaschte» einwirft (Z 30). T11 erklärt nun, dass man in Zürich zu je 50% töggelen bzw. jöggelen sage (Z 32+33). Nach einer Pause spinnt T8 die Wortspielerei weiter, indem er sagt, das Jöggeli sei doch in Basel¹², wobei er Bosel sagt, wohl im Versuch, den Basler Dialekt zu imitieren (Z 36). Danach geht die Szene zu Ende.

Diskussionen über dialektale Wort- und Aussprachedifferenzen sind ein beliebtes Thema für Smalltalk in der Schweiz. Das nützt das Team aus, um sich eine Weile zu unterhalten, zusammen zu lachen und so für eine gute Stimmung zu sorgen, was trotz der technischen Einschränkungen sogar im online Setting funktioniert. Interessant ist auch, dass sich die Scrum-Masterin (T1), obwohl sie gerade mit Clustern beschäftigt ist, auch aktiv in die Beziehungsarbeit einbringt. Sie lacht ausgiebig und es scheint ihr Vergnügen zu bereiten.

Auch in Team 2 wird manchmal gescherzt und gelacht. In der zweiten Hälfte des Refinements kommt es zu folgendem Intermezzo:

¹² Gemeint ist das Fussballstadion St. Jakob in Basel, das im Basler Dialekt als «Joggeli» bezeichnet wird.

Beispiel 42: Scherzhafte Bemerkung im Refinement von Team 2

- 1 PO zwöi drü drü drü drü;
 1a blickt in die Runde zu allen Pokerkarten
 1b nickt T6 zu
 2 T6 ech cha met drü läbe.
 3 PO chasch met drü läbe.
 4 PO und T6 fangen an zu grinsen
 5 T1 solangs du nid muesch mache
 6 mehrere Teilnehmende lachen
 7 T5 chasch au es zwöi iiträäge und [Name X] (dezue schriibe).
 [mehrere unverständliche Bemerkungen]
 8 T3 (xxxxxxx) storypunkt und person. ((lacht)) zwei punkte [Name X],
 9 drei punkte andere ((lacht))

Übersetzung

- 1 PO zwei drei drei drei drei;
 2 T6 ich kann mit drei leben.
 3 PO kannst du mit drei leben.
 5 T1 solange es du nicht machen musst
 7 T5 kannst auch eine zwei eintragen und [Name X] (dazu schreiben).
 8 T3 (xxxxxxx) storypunkt und person. ((lacht)) zwei punkte [Name X]
 9 drei punkte andere ((lacht))

Nachdem die zweite Schätzung mit der Ausnahme von T6 (der 2 geschätzt hat) einheitlich bei 3 ausgefallen ist, schaut PO zu T6, der erklärt, er könne mit drei leben (Z 2). Die Aussage wird von PO zur Bestätigung wiederholt (Z 3), wobei die beiden anfangen zu grinsen. T1 stichelt explizit: «solange es du nicht machen musst» (Z 5), was zu allgemeinem Gelächter führt. (In der Aufnahme ist nicht ersichtlich, wer für den Task verantwortlich ist). T5 lanciert eine weitere Bemerkung, indem er zum PO sagt, er könne auch eine zwei eintragen und den Namen eines abwesenden Teammitglieds X dazu schreiben, das offensichtlich sehr effizient arbeitet. Das führt zu Bemerkungen von verschiedenen Personen, die auf der Aufnahme nicht verständlich sind. Die Szene schliesst mit dem nicht ernst gemeinten Vorschlag von T3, bei den Storypunkten jeweils den Namen des Zuständigen anzugeben; bei X seien es zwei Punkte, bei anderen Personen drei Punkte. Er richtet sich von der Körperhaltung und dem Blick her vor allem an die neben ihm sitzende T4, die denn auch kurz mitlacht. Die an sich heikle Beobachtung, dass nicht alle Mitarbeitenden gleich schnell und gleich leistungsfähig sind, wird hier auf scherzhafte Weise bearbeitet.

Eine Form von Humor, die wir in den Refinements von Team 1 und 2 finden, ist das Gelächter, mit dem weit auseinanderliegende Schätzungen quittiert

werden. An Schätzungen, die weit auseinanderliegen, ist zunächst mal gar nichts lustig, denn das bedeutet, dass eine unter Umständen längere Diskussion über den Inhalt des Tasks ansteht. Doch die Teams signalisieren mit ihrem Gelächter, dass sie es sportlich nehmen.

In Team 1 wird recht häufig gelacht, vor allem im Refinement, und es fallen auch witzige Bemerkungen. Der Scherz mit den Daumenschrauben und den Reise- und Anwaltskosten wurde schon im letzten Kapitel besprochen. Im zweiten Teil des Meetings erläutert T1 einen Task. Es gilt, mit einem Fahrrad Testfahrten auf einen nahen Hügel zu machen, nennen wir ihn Weissberg. Sie weist darauf hin, dass das ziemlich anstrengend ist, mit einem normalen Fahrrad dauere der Anstieg etwa eine Stunde, mit einem E-Bike eine halbe Stunde. Sie sagt, es wäre gut, wenn zwei Personen diese Testfahrten absolvieren würden, was eine indirekte Aufforderung ist, sich zu melden. Dann tritt eine Stille von über 5 Sekunden ein, während der sich niemand freiwillig meldet. Daraufhin spricht T1 mit ganz veränderter Stimme, hoch und voll gespielter Begeisterung:

Beispiel 43: Scherzkommunikation im Refinement von Team 1

- 1 T1 de T3 kennt die strecki!
- 2 X (yeah:)
- 3 ((mehrere lachen))
- 4 T1 super! (-) T3 du chönntsich au testfahre du könnst doch das!
- 5 T3 ich sag dir nur EINS den weissberg uff zu fahren
- 6 da kommt man recht ins schnuufe du!
- 7 T6 ((lacht))
- 8 X (xxxxxxx)
- 9 T3 hoffentlich kann der regler irgend en puls von 200 ab-
- 10 T7 aber du hasch doch AU es *e-bike*
- 11 (xxxxxxxx)
- 12 T3 und en puls 200 ohne *e-bike* wär der puls auf 300
- 13 T7 dann würd ich des *e-bike* wechsle ((lacht))
- 14 ((mehrere lachen))
- 15 T6 (xxxxxxxx)
- 16 T3 (xxxxxxx) sportliche betätigung
- 17 T1 mir chömid denn wenn mir no meh testfaharte bruuched
- 18 uf dich zruigg

Übersetzung

- 1 T1 T3 kennt die strecke!
 2 X (yeah:)
 3 ((mehrere lachen))
 4 T1 super! (-) T3 du könntest auch testfahren du kennst das doch!
 5 T3 ich sag dir nur EINS den weissberg hinauf zu fahren
 6 da kommet man recht ins schnaufen du!
 7 T6 ((lacht))
 8 X (xxxxxx)
 9 T3 hoffentlich kann der regler irgendeinen puls von 200 ab-
 10 T7 aber du hast doch auch ein *e-bike*
 11 (xxxxxx)
 12 T3 und einen puls von 200 ohne *e-bike* wäre der puls auf 300
 13 T7 dann würde ich das *e-bike* wechseln ((lacht))
 14 ((mehrere lachen))
 15 T6 (xxxxxxx)
 16 T3 (xxxxxxx) sportliche betätigung
 17 T1 wir kommen dann wenn wir noch mehr testfahrten brauchen
 18 auf dich zurück

Um dieses Intermezzo zu verstehen, muss man wissen, dass T1 eine sehr drahtige, sportliche Person ist, während T3 mit Abstand der Beibteste und Unsportlichste im Team ist. Daher ist es ein Witz, wenn T1 ausgerechnet ihn als Testfahrer für eine Bergstrecke vorschlägt (Z 1+3), weshalb der Vorschlag allgemeine Heiterkeit auslöst. T3 steigt gutmütig in die Scherzkommunikation ein und sagt, er hoffe, dass das Messgerät einen Puls über 200 erfassen könne (Z 9). Nun meldet sich T7 und wendet ein, er habe doch auch ein E-Bike, sprich, er müsste die Fahrt doch schaffen (Z 10). Darauf entgegnet T3, er habe so schon einen Puls von 200, ohne E-Bike würde er auf 300 steigen (Z 12). Darauf meint T7, dann würde er das E-Bike wechseln, was wieder Gelächter auslöst. Mit der «Drohung» von T1 an die Adresse von T3, sie würden auf ihn zurückkommen (Z 17+18), wird das Intermezzo abgeschlossen.

Die Szene zeigt, dass es das Team versteht, mit wenigen Bemerkungen für einen Moment der Heiterkeit zu sorgen, ohne dass dafür viel Zeit aufgewendet oder die Arbeit aus dem Blick geraten würde. Dass diese Szene auf Kosten eines Teammitglieds ohne weitere Irritationen verläuft, spricht für die grundsätzlich guten Beziehungen unter den Beteiligten – schliesst jedoch nicht aus, dass der Witz von T1 von T3 als gesichtsbedrohend wahrgenommen wird.

Gegen Schluss des Refinements gerät die Gruppe unter Zeitdruck und beginnt, die Diskussionen abzukürzen und das Schätzen zu beschleunigen, indem sie zum Beispiel auf zweite Schätzungen verzichtet und den Mittelwert aus der ersten Schätzung nimmt. Trotzdem kommt es noch einmal zu einer scherzhaften Bemerkung. T4 hat eben gesagt, dass ein geplantes Meeting eine Stunde dauern würde. T1 rechnet aus, wieviele Stunden zusammenkommen, wenn acht Personen an dem Meeting teilnehmen.

Beispiel 44: Scherzhafte Bemerkung im Refinement von Team 1

- 1 T1 git 8 stund?
 2 X (1.0) (xxxxx)
 3 T2 mach doch sächs
 4 T1 sächs. SO ne chrummi zahl!
 5 T2 JA! das mache mir jetzt mol eine wo näbedüre goht
 6 chasch au sächsehalb mache.
 7 ((mehrere lachen oder grummeln))
 [T1 trägt die Zahl in das Taskboard ein]
 8 T1 (xxxx) so. okay
 9 T6 de fibonacci würd sich im GRAB umdräie
 10 T1 ((lacht)) öppe scho!
 11 T2 de fibonacci (plus het) käs problem
 12 ((mehrere lachen oder schmunzeln))

Übersetzung

- 1 T1 gibt 8 stunden?
 2 X (1.0) (xxxxxx)
 3 T2 mach doch sechs
 4 T1 sechs. SO eine krumme zahl!
 5 T2 JA! das machen wir jetzt mal eine die nebendurch geht
 6 kannst auch sechseinhalb machen.
 8 T1 (xxxx) so. okay
 9 T6 fibonacci würde sich im grab umdrehen
 10 T1 ((lacht)) wahrscheinlich schon!
 11 T2 fibonacci (plus hat) kein problem

Beim Pokerspiel in Scrum sind eigentlich nur die Zahlen von Fibonacci zugelassen, also 1, 2, 3, 5, 8, 13 und 21. Indem T2 die Scrum-Masterin anweist, die Zahl 6 einzutragen (Z 3), schlägt er einen Regelverstoss vor – und eine Abkürzung des Verfahrens, indem ein gemeinsames Schätzen ausgehebelt wird. Als T1 moniert, das sei aber eine krumme Zahl (Z 4), doppelt er nach, jawohl, das würden sie jetzt tun, sie könne auch 6.5 eintragen (Z 5+6) – was noch weniger vorgesehen ist. Das löst Heiterkeit aus. T1 füllt das Taskboard entsprechend aus, was T6 trocken kommentiert mit der Bemerkung, Fibonacci würde sich im Grab umdrehen (Z 9). T2 kontert, Fibonacci plus habe damit kein Problem (Z 10). Damit ist diese Einlage auch schon wieder abgeschlossen.

Blickt man auf die Scherzkommunikation von Team 1, so fällt auf, dass diese nicht etwa in entspannten Momenten auftritt, sondern im Gegenteil in Momenten, wo die Gruppe unter Anspannung steht: Man lacht, wenn die Schätzungen weit auseinander gehen und eine aufwändige Diskussion bevorsteht. Man

macht einen Scherz, wenn die Gruppe sich nicht einig ist, ob man bei säumigen Projektpartnern Druck aufsetzen soll. Man zieht einen Kollegen auf, wenn niemand sich freiwillig für das Radeln meldet. Und man schlägt ein abgekürztes, regelwidriges Verfahren vor, wenn der Gruppe die Zeit und der Schnauf ausgehen.

Damit wird eindrücklich bestätigt, was Dannerer in ihrem Beitrag «Allen Ernstes scherzen» schon 2002 beobachtet hat: Humor kann helfen, schwierige Situationen zu überbrücken, und hat daher eine bedeutende Funktion in beruflichen Besprechungen (Dannerer 2002).

Abschliessend können wir sagen: Positive Höflichkeit, Smalltalk und Humor sind Formen von Good Practice, die dazu beitragen, die Beziehungen in der Gruppe zu pflegen und schwierige Situationen zu entspannen. Sie sind Teil einer konstruktiven Gesprächskultur.

7.7. Fazit

Wir haben konstruktive Gesprächskultur definiert als eine Art und Weise der Gesprächsführung, die geeignet ist, die gemeinsamen Ziele zu erreichen und gute Beziehungen zu schaffen bzw. zu erhalten. Danach haben wir als erstes geprüft, ob die fünf Werte von Scrum – Commitment, Fokus, Offenheit, Mut und Respekt – eine geeignete normative Grundlage für die Identifizierung von Good Practice bieten. Im Scrumguide werden diese fünf Werte als sehr pauschale Arbeitshaltungen beschrieben. Für eine gesprächslinguistische Anwendung müssen die Werte lokaler gedacht werden. Selbst dann ist es nicht ganz einfach, Haltungen wie Commitment und Mut zu operationalisieren und konkrete kommunikative Handlungen zu bestimmen, die Commitment anzeigen oder als mutig eingestuft werden können.

Als zweites haben wir geprüft, welche konkreten kommunikativen Handlungen wir identifizieren können, die dazu beitragen, die aufgabenspezifischen Ziele der Gruppe zu erreichen, zum Beispiel das Problem eines Kollegen zu lösen oder gemeinsam eine Entscheidung zu fällen.

Mithilfe beider Verfahren – der Operationalisierung agiler Werte und der Identifikation zielführender kommunikativer Handlungen – konnten wir viele Formen von Good Practice herausarbeiten, die zu einer konstruktiven Gesprächskultur beitragen:

Commitment zeigt sich darin, dass das Team sich gemeinsam dafür einsetzt, die Sprintziele zu erreichen, und einen Kollegen in Schwierigkeiten nicht mit Vorwürfen zusätzlich belastet, sondern mit Lösungsvorschlägen unterstützt.

Eine konstruktive Gesprächskultur wird eher erreicht, wenn die Team-Meetings von einer erfahrenen, technisch affinen und von allen akzeptierten Scrum-Masterin moderiert werden. Insbesondere kollektive Entscheidungsprozesse sind engmaschig zu moderieren, damit sie innert nützlicher Frist zu einem Ziel gelangen.

Eine konstruktive Gesprächskultur lebt davon, dass alle Anwesenden auf die zu lösende Aufgabe fokussiert sind und Gesprächsdisziplin an den Tag legen. Das bedeutet, andere nicht zu oft zu unterbrechen, die eigenen Beiträge kurz zu halten, ein Thema nicht zu zerreden und keine Seitengespräche zu beginnen, ausser diese sind nötig, um ein Thema weiterzubringen. Das bedeutet ferner, auch bei fehlender gemeinsamer räumlicher Orientierung in online Meetings trotzdem einen gemeinsamen thematischen und visuellen Fokus aufrechtzuerhalten.

Gespräche sind dann konstruktiv, wenn die Beteiligten ihre Meinung offen sagen können, ohne Sanktionen zu befürchten, aber dennoch den anderen gegenüber Respekt zollen, indem sie höflich bleiben. Besonders bei heiklen kommunikativen Handlungen wie Kritik oder Widerspruch ist eine höfliche Sprechweise angezeigt.

Gespräche führen eher zum Ziel, wenn die Beteiligten ihre Meinungen begründen, sprich wenn sie argumentieren. Je mehr Beteiligte ihr Wissen und ihre Meinung kundtun, umso breiter abgestützt können Entscheidungen gefällt werden und umso eher werden diese von der ganzen Gruppe getragen. Allerdings reicht es nicht, wenn die Äusserungen verschiedener Personen unkommentiert nebeneinandergestellt werden. Damit eine kollektive Entscheidung zustande kommt, müssen die Argumente gegenseitig aufgegriffen, bestätigt, weitergesponnen oder modifiziert werden. Eine konstruktive Gesprächskultur lebt davon, dass die Beteiligten im Hinblick auf das gemeinsame Ziel – eine gute Entscheidung – argumentieren und nicht im Hinblick darauf, individuell Recht zu behalten.

In jeder Gruppe gibt es Meinungsverschiedenheiten. Wenn sich Dissens abzeichnet, ist es konstruktiv, diesen nur bis zu einem gewissen Punkt zu treiben und ihn nicht bis zum Streit eskalieren zu lassen. Solange der Dissens das Team nicht an der Weiterarbeit hindert, kann es sinnvoll sein, den Dissens auf sich beruhen zu lassen und es den Betroffenen zu überlassen, das Richtige zu tun.

Schliesslich lebt eine Gruppe nicht nur von der gemeinsamen inhaltlichen Arbeit, sondern auch von tragfähigen Beziehungen. Zu einer konstruktiven Gesprächskultur gehört daher auch die Pflege guter Beziehungen. Formen positiver Höflichkeit wie Dank, Komplimente und gegenseitige Bestärkung dienen der Beziehungspflege. Daneben sind vor allem Smalltalk und Humor

ein guter Gruppenkitt. Humor kann nicht nur per se für gute Stimmung sorgen, er ist auch geeignet, Momente der Anspannung zu überbrücken.

Eine konstruktive Gesprächskultur, wie wir sie vor allem in den Teams 1 und 3 vorgefunden haben, stellt sich nicht von allein ein. Beide Teams haben jahrelang daran gearbeitet, an den Punkt zu kommen, wo sie heute stehen, wo die Zusammenarbeit weitgehend reibungslos funktioniert und sich die Mitglieder nach ihrer eigenen Aussage wohl fühlen. Es ist insbesondere die Institution der Retrospektive, die es den Teams möglich macht, zu einer konstruktiven Gesprächskultur zu finden. Sie bietet den Raum, auf der Metaebene über die Zusammenarbeit zu sprechen, die Arbeitsabläufe und die Kommunikation zu reflektieren und konkrete Verbesserungsmassnahmen zu beschliessen. Diese regelmässige Reflexion bietet die Grundlage, dass jedes Team seine Form einer konstruktiven Gesprächskultur finden kann.

8. Diskussion und Ausblick

In diesem Buch haben wir die Kommunikation in den formalen Meetings agiler Teams untersucht und wir haben mit den Mitteln der Gesprächsanalyse typische Merkmale dieser Interaktionsform herausgearbeitet und beschrieben. Eine solch umfassende gesprächsanalytische Untersuchung authentischer Gespräche wurde noch nie durchgeführt. Nun gilt es, die Ergebnisse einzuordnen.

Das Korpus besteht aus Gesprächen von drei agilen Teams, die alle ihre Routinen der Zusammenarbeit entwickelt haben. Es ist möglich, dass andere Teams innerhalb des Frameworks von Scrum andere Formen der Zusammenarbeit entwickeln. Daher haben wir nicht den Anspruch, dass unsere Ergebnisse vollständig und universell gültig sind.

Die untersuchten Teams sind alle in der Zentralschweiz zu Hause. Es wäre möglich, dass gewisse Aspekte der Kommunikation kulturspezifisch sind. Weitere Studien in anderen Regionen des deutschen Sprachraums müssten klären, ob dort das agile Framework bezüglich der Kommunikation vergleichbar oder anders umgesetzt wird.

Wir haben ausschliesslich formale Meetings untersucht, wie das Scrum Framework sie zur Organisation der Arbeit vorsieht. Über die Kommunikation während der übrigen Arbeit können wir nichts aussagen.

Unsere Untersuchung hat ergeben, dass das agile Framework allein kein Garant für das Gelingen der Kommunikation ist. Daher haben wir das Konzept der konstruktiven Gesprächskultur entwickelt, um aufzuzeigen, welche kommunikativen Verhaltensweisen förderlich sind, die gemeinsamen Ziele zu

erreichen und gute Beziehungen zu schaffen bzw. aufrechtzuerhalten. Die Merkmale einer konstruktiven Gesprächskultur haben wir zur Gänze empirisch aus den Daten hergeleitet, ohne vorangehende theoretische Konzeption. Es ist gut möglich, dass weitere Studien mit agilen Teams zusätzliche Merkmale einer konstruktiven Gesprächskultur zu Tage fördern.

Interessant ist vor allem die Frage, wie domänenspezifisch das Ergebnis ist. Gelten die vorgefundenen Merkmale konstruktiver Gesprächskultur nur für Meetings in agilen Teams oder sind sie auf andere Domänen übertragbar? Wir gehen davon aus, dass das Konzept einer konstruktiven Gesprächskultur auf alle Mehrpersonengespräche anwendbar ist. Allerdings ist es gut möglich, dass die Merkmale in anderen Situationen anders ausfallen. Es könnte sein, dass «Offenheit» nicht in allen Situationen gleichermassen möglich oder erwünscht ist, oder dass «Humor» nicht überall eine angemessene Form der Beziehungspflege darstellt. Das gilt für Gespräche aus anderen Domänen und erst recht für Gespräche aus anderen Kulturen.

Wir sehen unser Konzept der konstruktiven Gesprächskultur daher als ersten Vorschlag und als Diskussionsgrundlage für weitere Entwicklungen. Wir würden uns freuen, wenn der Ball aufgegriffen wird und weitere Studien folgen, die das Konzept in anderen Settings untersuchen und weiterentwickeln. Damit hoffen wir, einen Beitrag an eine Angewandte Gesprächsforschung zu leisten, die berufliche Gespräche im Hinblick auf deren Optimierung untersucht.

Das vorliegende Buch richtet sich aber auch an die Praxis, an die Menschen, die in agilen Settings arbeiten und ihre Kommunikation menschen- und sachdienlich gestalten wollen. Die drei Teams, die wir filmen durften, bemühen sich genau darum. Ihnen sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

9. Literatur

- Anton, K. H. (1995). *Mit List und Tücke argumentieren. Technik der boshaf-ten Rhetorik*. Gabler.
- Arminen, I., Likoppe, C., & Spagnolli, A. (2016). Respecifying Mediated Interaction. *Research on Language and Social Interaction*, 49(4), 290–309. <https://doi.org/10.1080/08351813.2016.1234614>
- Ayass, R. (2016). Nicht zu übersehen: Neuere Literatur zur soziologischen Arbeit mit Video und Film. *Soziologische Revue*, 39(2), 243–252.
- Barke, H., & Prechelt, L. (2019). Role clarity deficiencies can wreck agile teams. *PeerJ Computer Sciences*, 5:241. <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.241>

- Barke, H. (2020). Ein Modell zum Konzept Klarheit gewinnen und dessen Ursachen und Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in selbstorganisierten Softwareentwicklungsteams [Dissertation]. FU Berlin.
- Bendel Larcher, S. (2023). Mitarbeitendengespräche gewinnbringend gestalten. Blogbeitrag.
<https://hub.hslu.ch/ikm/2023/05/23/mitarbeitendengespraechegewinnbringend-gestalten/>
- Bendel Larcher, S., & Pick, I. (Hrsg.) (2023a): Good practice in der institutionellen Kommunikation. Von der Deskription zur Bewertung in der Angewandten Gesprächsforschung. De Gruyter.
<https://doi.org/10.1515/9783111010083>
- Bendel Larcher, S., & Pick, I. (2023b): Das Gelingende im Transkript identifizieren. In Dies. (2023a): Good practice in der institutionellen Kommunikation. Von der Deskription zur Bewertung in der Angewandten Gesprächsforschung (S. 71-90). De Gruyter.
<https://doi.org/10.1515/9783111010083-005>
- Birkner, K., & Stukenbrock, A. (2009). Die Arbeit mit Transkripten in Fortbildung, Lehre und Forschung. Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung.
<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2009/birkner.htm>
- Bohnsack, R. (2021). Der Film als Erhebungsinstrument: Videografie und Dokumentarische Methode. In A. Geimer (Hrsg.), Handbuch Filmsoziologie (S. 569–590). Springer.
- Brown, P., & Levinson, S. (1987). Politeness. Some universals in language use. Studies in Interactional Sociolinguistics 4. Cambridge University Press.
- Brünner, G., Fiehler, R., & Kindt, W. (Hrsg.) (2002). Angewandte Diskursforschung. 2 Bände. Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung.
<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2002/bruenner1.htm>
- Büyükgüzel, S., & Balaman, U. (2023). The spatial organization of hybrid Scrum meetings: A multimodal conversation analysis study. Discourse & Communication, 17(3), 253-277.
<https://doi.org/10.1177/17504813221119004>
- Castor, T. R. (2000). Account Vocabularies and Social Accountability: Constructing Social Reality in Decision-Making Talk. Bell & Howell.
- Coussios, G., Imo, W., & Korte, L. (2019). Sprechen mit Krebspatienten: Ein gesprächsanalytisch fundiertes Trainings- und Übungshandbuch. Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung. <http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2019/imo.html>
- Dannerer, M. (2002). Allen Ernstes scherzen? Formen und Funktionen von Scherzen und Lachen in innerbetrieblichen Besprechungen. In M. Becker-Mrotzek & R. Fiehler (Hrsg.), Unternehmenskommunikation (S. 89–114). Narr.
- Dannerer, M. (2018). Messung und Optimierung kommunikativer Effizienz. In S. Habscheid, A. P. Müller, B. Thörle, & A. Wilton (Hrsg.), Handbuch Sprache in Organisationen (S. 464–482). De Gruyter.
- DeDreu, C. K. W., Nijstad, B. A., & van Knippenberg, D. (2008). Motivated Information Processing in Group Judgment and Decision Making. PSPR, 12(1), 22–49. <https://doi.org/10.1177/1088868307304092>

- Demarmels, S. (2019). *Agilität & Kommunikation. Agile Kommunikation und Kommunikation im agilen Kontext. Versus.*
- Deppermann, A. (2008). *Gespräche analysieren. 4. Auflage. Leske+Budrich.*
- Dinkelaker, J., & Herrle, M. (2009). *Erziehungswissenschaftliche Videographie. Eine Einführung. VS Verlag für Sozialwissenschaften.*
- Domke, C. (2006). *Besprechungen als organisationale Entscheidungskommunikation. De Gruyter.*
- Domke, C. (2018). *Arbeitsbesprechungen in Organisationen. In S. Habscheid, A. P. Müller, B. Thörle, & A. Wilton (Hrsg.), Handbuch Sprache in Organisationen (S. 3–26). De Gruyter.*
- Ehrhardt, C., & Neuland, E. (2021). *Sprachliche Höflichkeit. Utb.*
- Friess, E. (2019). *Scrum Language Use in a Software Engineering Firm: An Exploratory Study. IEEE Transactions on professional Communication, 62(2), 130–147. <https://doi.org/10.1109/TPC.2019.2911461>*
- Frischherz, B., Aebi, A., Demarmels, S., & Bendel Larcher, S. (2017). *Erfolgreiche Gespräche: vorbereiten, führen, auswerten. 2. Auflage. Versus.*
- Goffman, E. (2003). *On Face-Work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction. Reflections 4 (3), 7-13.*
- Grün, A. (2013). *Achtsam sprechen – kraftvoll schweigen. Für eine neue Gesprächskultur. Vier-Türme GmbH.*
- Häusling, A. (Hrsg.) (2020). *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. Haufe.*
- Hausendorf, H., & Schmitt, R. (2014). *Vier Stühle vor dem Altar. Eine interaktionslinguistische Fallstudie zur Raumnutzung in einem «Alpha-Gottesdienst». Universität Zürich. Arbeitspapiere des UFSP Sprache und Raum (SpuR) Nr. 3.*
- Hauser, S., Mundwiler, V., & Nell-Tuor, N. (2020). *Partizipative Unterrichtsforschung: Erfahrungsbericht über ein Projekt zum Klassenrat. Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung, 38(1), 116–126.*
- Hirokawa, R. Y. (1990). *The role of communication in group decision-making efficacy. Small Group Research, 21(2), 190–204.*
- Hiske, N. (2023). *Europäische Kultur als Gesprächskultur. In Ders. (Hrsg.), Vernunft, Wissen, Glaube. Wege zu einem neuen Verständnis Immanuel Kants, (S. 33–41). Springer.*
- Hummel, M., Rosenkranz, C., & Holten, R. (2013). *The role of communication in Agile systems development: An analysis of the state-of-the-art. Business & Information Systems Engineering, 5(5), 343–355.*
- Hummel, M., Rosenkranz, C., & Holten, R. (2015). *The Role of Social Agile Practices for Direct and Indirect Communication in Information Systems Development Teams. Communications of the Association for Information Systems, 36(Article 15), 273–300. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03615>*
- Jessner, K. (2013). *Linguistische Analyse von Rollenaushandlungsprozessen in Gruppen. Diplomarbeit Universität Wien.*
- Jonas, K., Stroebe, W., & Hewstone, M. (2014). *Sozialpsychologie. 6. Auflage. Springer.*
- Junker, R., Rauterberg, T., Möller, K., & Holodynski, M. (2020). *Videobasierte Lehrmodule zur Förderung der professionellen Wahrnehmung von hete-*

- rogenitätssensiblen Unterricht. Universität Münster.
<https://www.researchgate.net/publication/340136993>
- Kienpointner, M. (1992). Alltagslogik. Struktur und Funktion von Argumentationsmustern. (= *Problemata* 126). Frommann-Holzboog.
- Koerfer, A., & Albus, Ch. (Hrsg.) (2018). *Kommunikative Kompetenz in der Medizin: Ein Lehrbuch zur Theorie, Didaktik, Empirie und Evaluation der ärztlichen Gesprächsführung*. Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung.
<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2018/koerfer.html>
- Koschek, H. (2010). *Geschichten vom Scrum. Von Sprints, Retrospektiven und agilen Werten*. dpunkt verlag.
- Lebek, M. (2015). Gesprächskultur in der klinisch-stationären Psychotherapie. *Soziale Arbeit* 10, 369–375.
- Licoppe, C., & Tuncer, S. (2019). The initiation of showing sequences in video-mediated communication. *Gesprächsforschung – Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion*, 20, 545–571.
- Linke, A. (1988): Die Kunst der guten Unterhaltung. Bürgertum und Gesprächskultur im 19. Jahrhundert. *Zeitschrift für Germanistische Linguistik* 16, 123–144.
- Loew, J. (2022). «Communication is everything.» Identities and gender at work: a linguistic perspective on agile IT. Unpublizierte Dissertation Universität Basel.
- Loew, J. (2023). *Kommunikation in agilen Teams optimieren: ein Forschungsprojekt*. Blogbeitrag.
<https://hub.hslu.ch/ikm/2023/08/22/kommunikation-in-agilen-teams-optimieren/>
- Loew, J. (2025). *Language, Gender and Identities at Work: Exploring Professional Communication in the IT Industry*. Routledge.
- Lüger, H. (Hrsg.) (2001). *Höflichkeit und Höflichkeitsstile. Cross-Cultural Communication* 7. Peter Lang.
- Lüger, H. (2012). Von der Gesprächskompetenz zur Gesprächskultur? In: A. Birk & C. Buffagni (Hrsg.), *Linguistik und Sprachdidaktik im universitären DaF-Unterricht*, S. 165–184. Waxmann.
- March, J. G. (1990a). Beschränkte Rationalität, Ungewissheit und die Technik der Auswahl. In J. G. March (Hrsg.), *Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven* (S. 297–328). Gabler.
- March, J. G. (1990b). Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen. In J. G. March (Hrsg.), *Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven* (S. 1–23). Gabler.
- Menz, F. (2000). *Selbst- und Fremdorganisation im Diskurs: Interne Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen*. Deutscher Universitätsverlag.
- Meyer, B. (2014). *Agile! The Good, the Hype and the Ugly*. Springer. DOI: [10.1007/978-3-319-05155-0](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05155-0)
- Meyers, R. (1989). Testing persuasive argument theory's predictor model: Alternative interactional accounts of group argument and influence. *Communication Monographs*, 56(2), 112–132.

- Meyers, R., Seibold, D. R., & Brashers, D. (1991). Argument in initial group decision-making discussions: Refinement of a coding scheme and a descriptive quantitative analysis. *Western Journal of Speech Communication*, 55(1), 47–68. <https://doi.org/10.1080/10570319109374370>
- Neuland, E. (1996). Miteinander Reden Lernen. Überlegungen zur Förderung von Gesprächskultur. In: A. Peyer & P. Portmann (Hrsg.), *Norm, Moral und Didaktik. Die Linguistik und ihre Schmuttelkinder: Eine Aufforderung zur Diskussion*, (S. 161–178). Niemeyer.
- Parks, C. D. (2012). Personality Influences on Group Processes. In K. Deaux & M. Snyder (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Personality and Social Psychology*, (S. 517–544). Oxford.
- Pavitt, C. (2014). An Interactive Input–Process–Output Model of Social Influence in Decision-Making Groups. *Small Group Research*, 45(6), 704–730. <https://doi.org/10.1177/1046496414548353>
- Perez, I., & et al. (2018). On dynamic consensus processes in group decision making problems. *Information Sciences*, 459, 20–35.
- Pfab, W. (2021). *Kommunikation denken. Anregungen für ein angemessenes Verständnis sozialer Interaktion*. Springer.
- Pick, I. (2022). Der Handlungskomplex Entscheiden am Beispiel der „Unterstützten Entscheidungsfindung“ in der rechtlichen Betreuung. *Zeitschrift für Angewandte Linguistik*, 77, 253–289.
- Poole, M. S. (2013). Structuration Research on Group Communication. *Management Communication Quarterly*, 27(4), 607–614. <https://doi.org/10.1177/0893318913506265>
- Preussig, J., & Sichart, S. (2018). *Agiles Führen. Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte*. Haufe-Lexware.
- Profazi, N., & Miecznikowski, J. (2023, August 28). Social interaction is among people. Legal, technical, and ethical explorations about personal information and its removal in talk-in-interaction as data [Projektseite der Uni Lugano]. CHORD talk in interaction. <https://www.chord-talk-in-interaction.usi.ch/news/feeds/36387> (8.9.2023)
- Reimer, E., Ullrich, A. V., Trevisan, B., & Jakobs, E. M. (2017). Mehrebenenannotation multimodaler Daten. *Gesprächsforschung – Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion*, 18, 91–116.
- Reisigl, M. (2006). Grundzüge der Wiener Kritischen Diskursanalyse. In: R. Keller, A. Hirsland, W. Schneider, & W. Viehöver, (Hrsg.), *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1: Theorien und Methoden*, (S. 459–497). Verlag für Sozialwissenschaften.
- Salazar, A. J., Hirokawa, R. Y., Propp, K. M., Julian, K. M., & Leatham, G. B. (1994). In Search of True Causes: Examination of the Effect of Group Potential and Group Interaction on Decision Performance. *Human Communication Research*, 20(4), 529–559.
- Schmidt, R. (2021). ›The Outcome Comes Before the Decision‹. Praxeologische Anmerkungen zum Entscheiden. In J. R. Bergmann & C. Meyer (Hrsg.), *Ethnomethodologie reloaded. Neue Werkinterpretationen und Theoriebeiträge zu Harold Garfinkels Programm* (S. 119–130). Transcript.

- <https://www.transcript-verlag.de/media/pdf/c8/1a/04/0a9783839454381MtoWZ8azUuxx9.pdf>
- Schmitt, R., & Heidtmann, D. (2002). Die interaktive Konstitution von Hierarchie in Arbeitsgruppen. In M. Becker-Mrotzek & R. Fiehler (Hrsg.), Unternehmenskommunikation (S. 179–208). Narr.
- Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Rowohlt.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). Der Scrum Guide. [https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum Guide-German.pdf](https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf)
- Toma, C., & Butera, F. (2015). Cooperation Versus Competition Effects on Information Sharing and Use in Group Decision-Making. *Social and Personality Psychology Compass* 9(9), 455–467.
- Triest, S., & Ahrend, J. (2019). Agile Führung. Mitarbeiter und Teams erfolgreich führen und coachen. mitp.
- Tuma, R., Schnettler, B., & Knoblauch, H. (2013). Videographie. Einführung in die interpretative Videoanalyse sozialer Situationen. Springer VS.
- Ullrich, A. V., & Jakobs, E. M. (2019). Funktionen von Modalitätsinterdependenzen in professionellen Interaktionen. *Linguistik Online*, 95(2), 109–127. <http://dx.doi.org/10.13092/lo.95.5518>
- Valentine, K. B., & Fisher, A. B. (1974). An interaction analysis of verbal innovative deviance in small groups. *Speech Monographs*, 41(4), 413–420. <https://doi.org/10.1080/03637757409375867>
- Vöge, M. (2010). Local identity processes in business meetings displayed through laughter in complaint sequences. *Journal of Pragmatics*, 42, 1556–1576. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2010.01.016>
- Watzlawik, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1990). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 8. Auflage. Huber.
- Wengeler, M. (2007). Topos und Diskurs – Möglichkeiten und Grenzen der topologischen Analyse gesellschaftlicher Debatten. In I. Warnke (Hrsg.), *Diskurslinguistik nach Foucault. (= Linguistik – Impulse & Tendenzen 25)*, (S. 165–186). De Gruyter.
- Wengeler, M. (2018). Diskurslinguistik als Argumentationsanalyse. In I. Warnke (Hrsg.), *Handbuch Diskurs*, (S. 242–264). De Gruyter.
- Werther, S., & Brodbeck, F. C. (2018). Fehlentscheidungen von Gruppen durch Coaching verringern. In S. Greif, H. Möller, & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 201–208). Springer.
- Wessels, D. (2020). Agilität: Management-Hype oder Mehrwert? Wann Scrum, Kanban & Co helfen können und wie eine agile Transformation gelingen kann. Cuvillier.
- Wikipedia (2021a): Agile Softwareentwicklung. Abgerufen am 20.9.2021 von https://de.wikipedia.org/wiki/Agile_Softwareentwicklung
- Wikipedia (2021b): Scrum. Abgerufen am 20.9.2021 von <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>
- Wikipedia (2021c): Agilität (Management). Abgerufen am 20.9.2021 von [https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t_\(Management\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t_(Management))

Zirkler, M., & Werkmann-Karcher, B. (2020). Psychologie der Agilität. Lernwege für Individuen und Teams. Springer.

Transkriptionszeichen

GROSS	betonte Silbe
<u>Unterstrichen</u>	simultan Gesprochenes
<i>Kursiv</i>	Code-Switching zu Englisch
(xxxx)	nicht verständlich
(1.3)	Pause von 1.3 Sekunden
Häm=mir	Verschleifung von Wörtern
.hh	Einatmen
<<lachend> >	Charakterisierung des Gesprochenen
((lacht))	nonverbale Äusserung
[Kommentar]	Kommentar der Transkribierenden
/	Abgebrochene Äusserung
, ?	mittlere / starke Hebung der Stimme
; .	mittlere / starke Senkung der Stimme
:	Dehnung einer Silbe

Die Partiturschreibweise verwenden wir dort, wo wir die enge Verschränkung von Schriftlichem und Mündlichem visualisieren wollen.