



# Warum Teams ohne gemeinsames Ziel nicht dysfunktional sein müssen

Agile Tuesday – 8. März 2022

Jens Coldewey

[jens.coldewey@improuv.com](mailto:jens.coldewey@improuv.com)

Twitter: [@jens\\_coldewey](https://twitter.com/jens_coldewey)

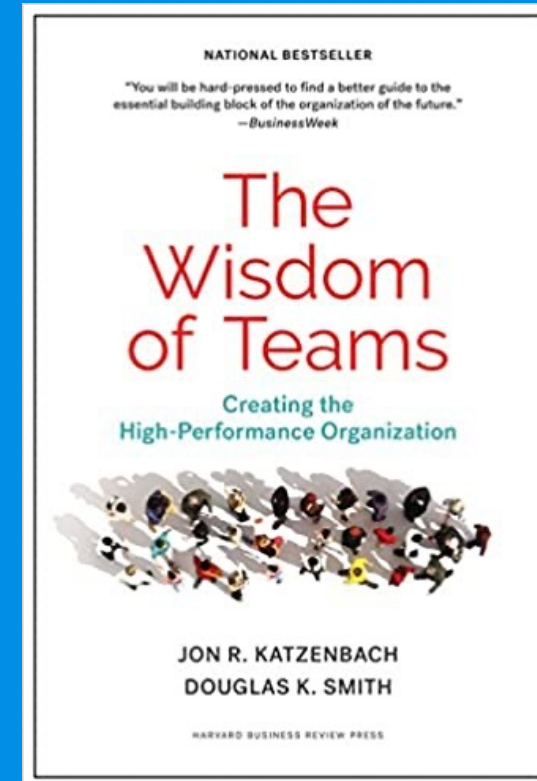
# Über Teams

# Die traditionelle Sicht auf Teams

Katzenbach, Smith 1993

- Kleine Gruppe
- Komplementäre Fähigkeiten
- Einem gemeinsamen Ziel verschrieben
- Gemeinsames Verständnis von Erfolg
- Gemeinsamer Ansatz
- Gegenseitige Verantwortung füreinander

Teammitglieder sind aufeinander angewiesen („interdependent“), um das Ziel zu erreichen

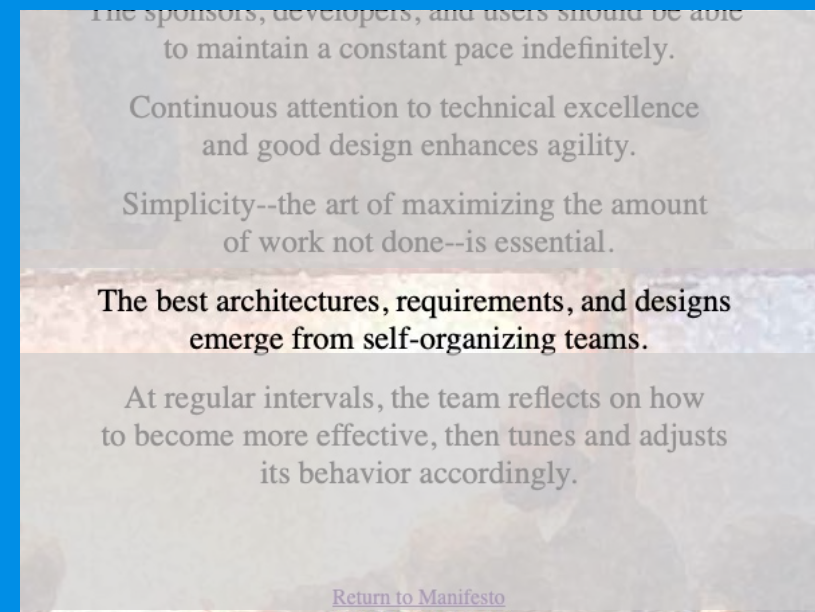


# Teams sind integraler Bestandteil fast aller Agiler Ansätze

- Das Agile Manifest fordert selbstorganisierende Teams als Prinzip
- Das Scrum Team ist die zentrale Organisationseinheit von Scrum
- SAFe und LeSS bauen auf Teams auf, Scrum@Scale sowieso
- Nur Kanban gibt sich agnostisch

We believe that teams – real teams, not just groups that management calls ‚teams‘ – should be the basic unit of performance for most organizations, regardless of size“

Katzenbach, Smith 1993, p. 15



# Irgendwas fehlt da...

Uns fehlt das  
Alignment

Jeder konzentriert  
sich doch nur auf  
seine Kunden

Soll ich jetzt Umsatz  
machen, oder mich  
hier um internes Zeug  
kümmern?

Diversität ist gut,  
aber unsere Kunden  
erwarten schon  
konsistenten Service

Was ist eigentlich  
unser gemeinsames  
Ziel?

Sorry, die Musik spielt  
bei unseren Kunden,  
nicht hier

# Extra-Dependent Teams

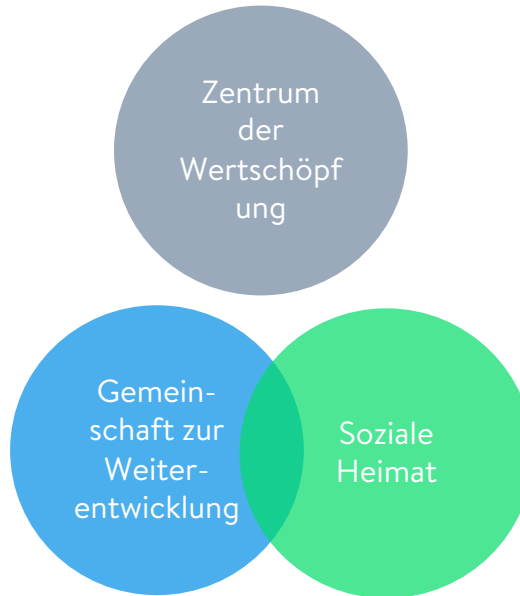
# Teams sind mehr als Organisationsstrukturen



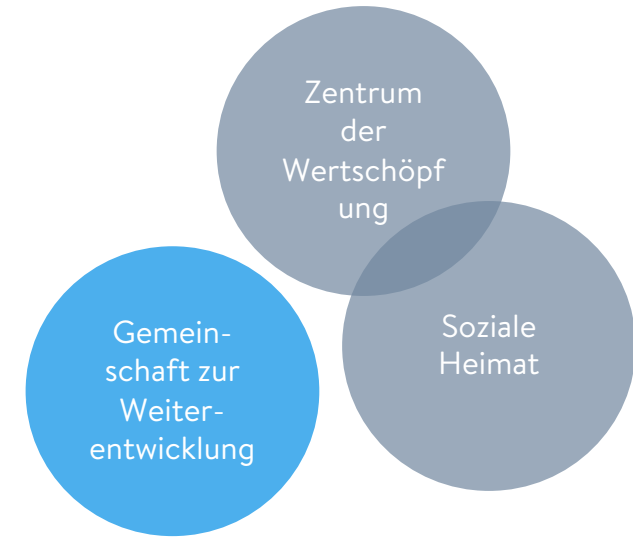
# Diese Sichtweise erlaubt Graustufen



Interdependent Teams  
(nach Katzenbach, Smith)



Extradependent Teams  
(nach David Kesby)



Communities of Practice





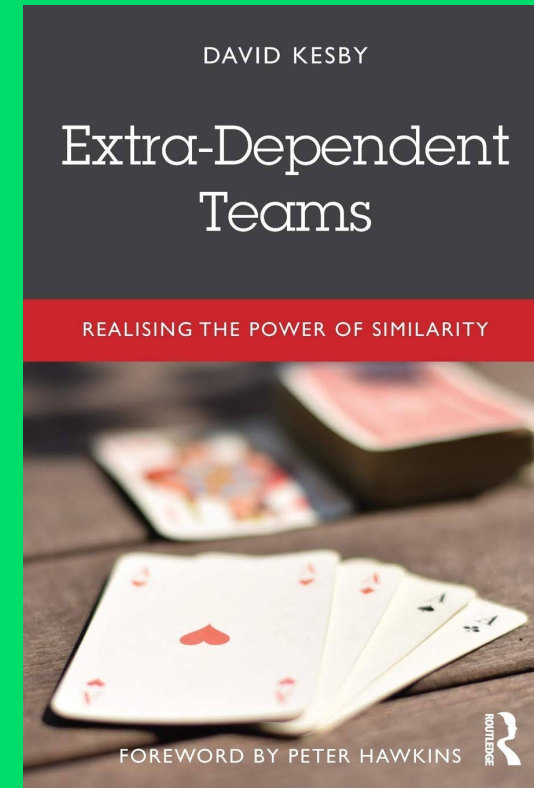
# Extra-Dependent Teams bilden eine zweite Form von Teams

## Extra-Dependent Teams

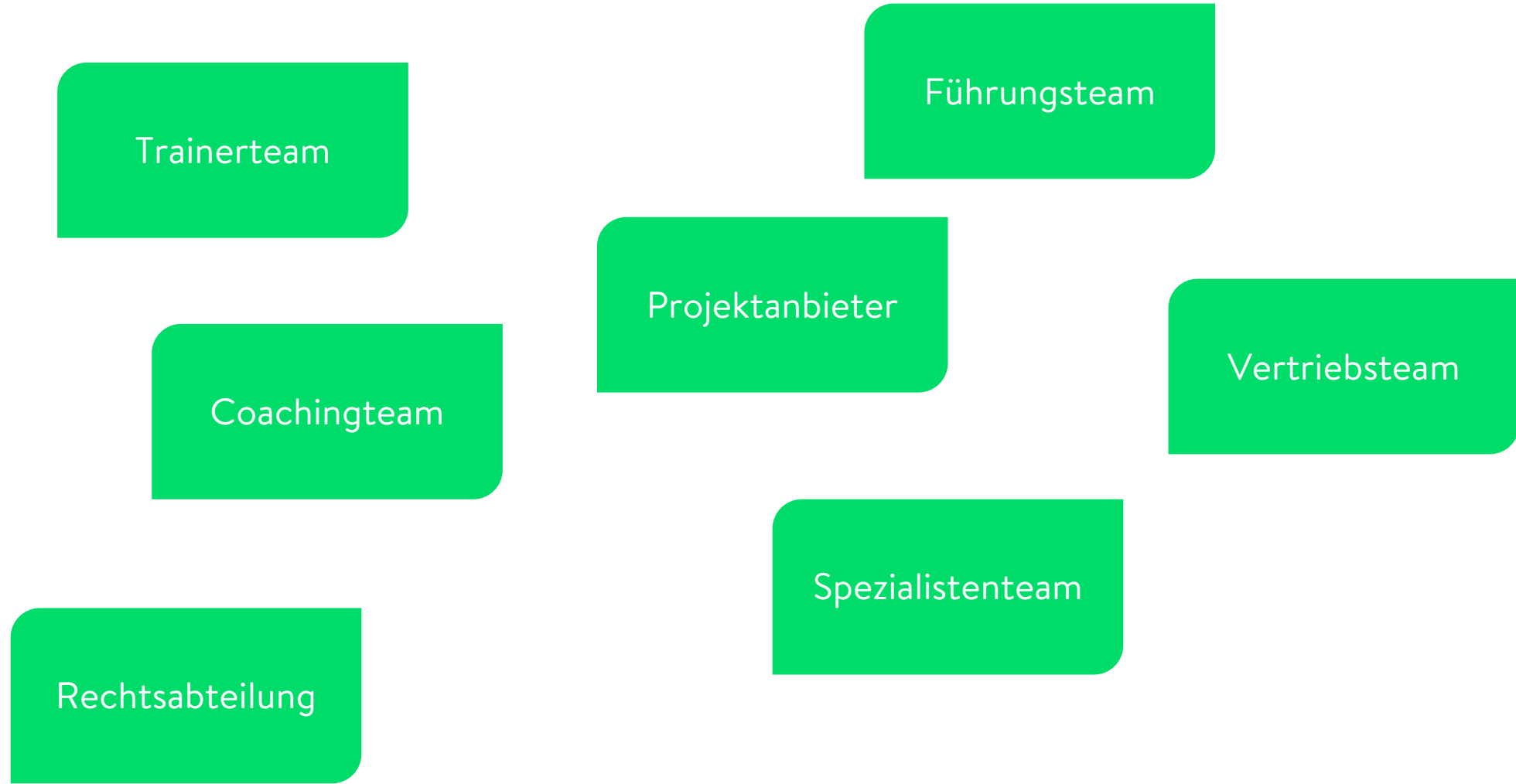
- bestehen aus Personen mit ähnlichen Skills
- Erbringen die meiste Wertschöpfung *außerhalb* des Teams
- Haben individuelle Ergebnisverantwortung
- Bilden eine Gemeinschaft, um sich gemeinsam weiter zu entwickeln

„Extra-Dependent Teams [...] are defined as a managed group of people learning together to develop a common practice. [...] They complement Inter-Dependent Teams in organizations.“

Kesby 2019, p. 34



# Extra-Dependent Teams kommen fast überall vor



# Intra- und Extra-Dependent Teams

## Intra-Dependent Teams

- Arbeiten zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen
- Sind aufeinander angewiesen
- Komplementäre Fähigkeiten
- Gemeinsames Ziel
- Gemeinsame Verantwortung
- Gemeinsam stärker, weil wir gemeinsam arbeiten

## Extra-Dependent Teams

- Lernen zusammen, um eine gemeinsame Arbeitsweise zu entwickeln
- Sind auf Externe angewiesen
- Ähnliche Fähigkeiten
- Gemeinsames Vorgehen
- Individuelle Verantwortung
- Gemeinsam stärker, weil wir gemeinsam lernen

# Das ist KEIN Extra-Dependent Team...

Automatisches Speichern AUS

Start Einfügen Zeichnen >> Sie wünschen Freigeben Kommentare

A1 fx Name

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Name	Scrum Team										Auslastung
2		Alpha	Beta	Gamma	Delta	Epsiplon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Summe
3	Eva-Maria	40%	20%	20%			20%	20%	10%			130%
4	Heinz-Rüdiger		40%		30%	20%		20%			10%	120%
5	Jimmy Gonzales		10%	20%	20%	10%	20%	20%	10%			110%
6	Judith-Maria	30%		20%	20%		10%			10%	30%	120%
7	Marlene-Lukretia	10%	10%	20%	10%	10%	40%			10%	10%	120%
8	Alfons-Xaver	10%	30%		30%			40%			10%	120%
9	Leon-Maximilian	10%		30%	30%	10%	10%	10%			20%	120%
10	Vanessa-Katharina		10%		20%	30%	20%		10%		20%	110%
11	Horst	10%		10%			10%		10%	70%		110%
12												

Mittelwert: 0,33125 Anzahl: 87 Summe: 21,2 100 %

...sondern schlichtweg dysfunktional

# Extra-Dependent Teams ziehen Identität aus Ähnlichkeit

Inter-Dependent Teams identifizieren sich über

- das gemeinsame Ziel
- die gemeinsame Arbeit
- ihren individuellen Beitrag zur Lieferung
- ihr Vertrauen in die anderen Team-Mitglieder, gemeinsam zu liefern

Extra-Dependent Teams identifizieren sich über

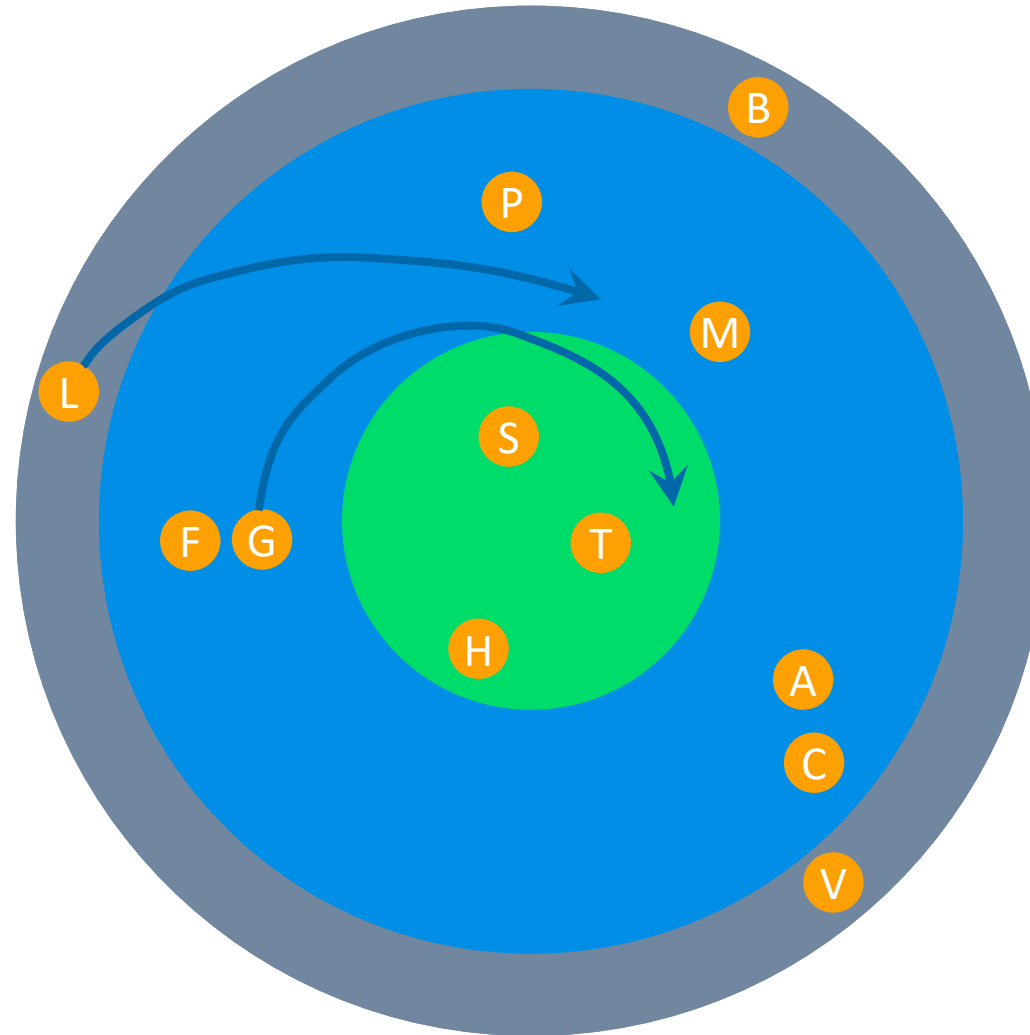
- die gemeinsamen Fähigkeiten
- das gemeinsame Vorgehen („Repertoire“)
- ihren individuellen Beitrag zum gemeinsamen Wissen
- ihr Vertrauen in die anderen Team-Mitglieder, um Hilfe bitten zu können
- Reputation („wir“ statt „ich“)

Meisterschaft  
Autonomie

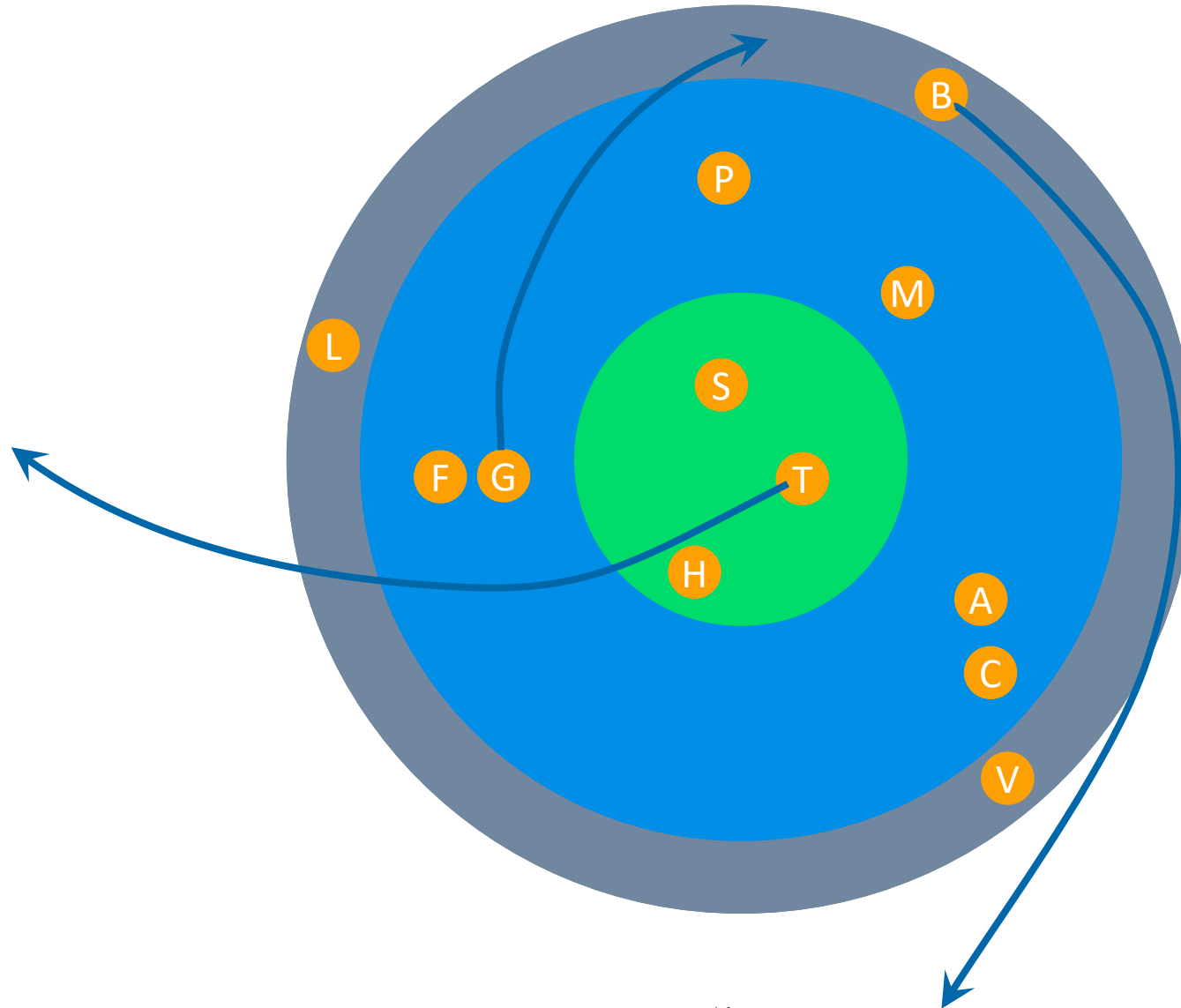
Sinnhaftigkeit

# Extra-Dependent Teams führen

# Die Dynamik von Extra-Dependent Teams

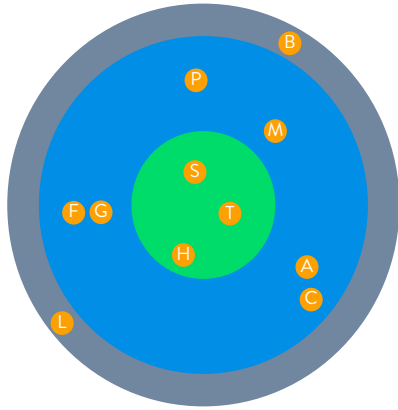


# Auch die umgekehrte Richtung ist möglich

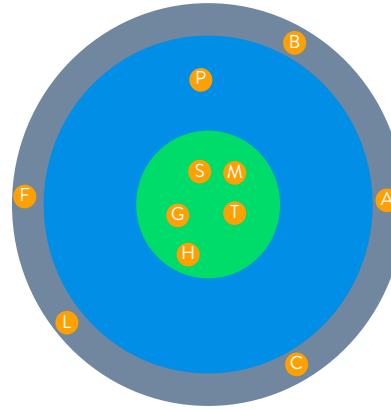




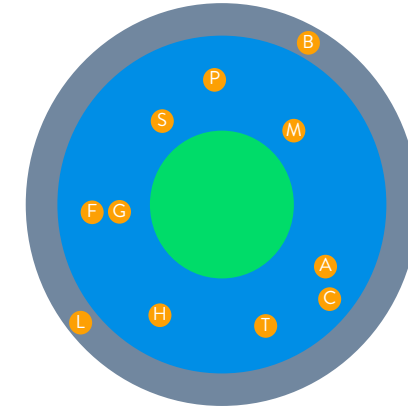
# Es gibt verschiedene Muster



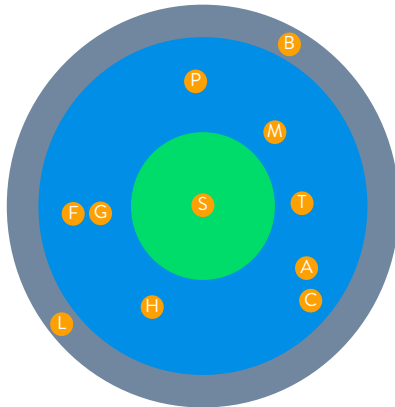
Gepflegt



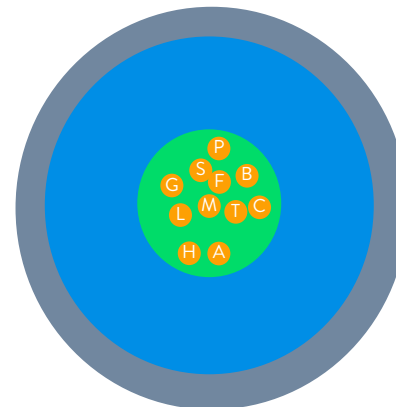
Gespalten



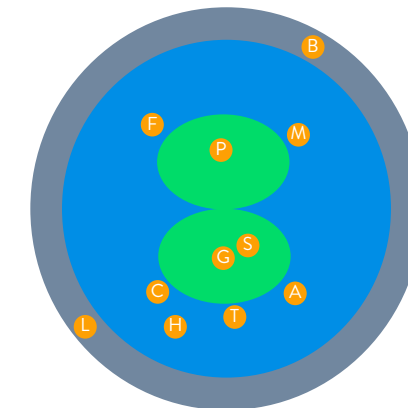
Komitee



Sekte



Hexenkreis



Meiose

# Führungsaufgaben in Extra-Dependent Teams

Teamdynamik  
beeinflussen

Räume schaffen  
für gemeinsames  
Erleben

Entwicklung  
gemeinsamer  
Ansätze  
voranbringen

Gemeinsames  
Lernen  
ermöglichen

Ein „Wir“  
entwickeln

„Wir“ und „ihr“  
ausbalanzieren

Für Arbeit sorgen

improuv 

Vielen Dank

Jens Coldewey – [jens.coldewey@improuv.com](mailto:jens.coldewey@improuv.com) – <http://www.improuv.com>