



Exploration individueller Motivationsfaktoren im Kontext von Scrum-Rollen im agilen Teamwork

Dr.-Ing. Ludwig Maul
Hochschule Reutlingen

Ludwig Maul durfte in seiner Zeit als Senior Designer und Digital Experience Lead bei der LEGO® Group in einem Herzensprojekt neue Modelle für die überarbeitete „Imaginopedia for Core Process“ der LSP-Starter Kits gestalten. In seinen weiteren Rollen als Moderator in der Innovationswerkstatt der Daimler AG, als Senior Innovation Coach bei der Robert Bosch Power Tools GmbH und als Lehrbeauftragter an Hochschulen in Stuttgart, Reutlingen und Pforzheim nutzt er bis heute gerne LEGO® Technic, LEGO® MIND-STORMS® und vor allem die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode für kreative Prozesse in der Strategie- und Produktentwicklung. Inzwischen hat er Workshops mit der LSP-Methode mit insgesamt mehr als 1.000 Teilnehmenden über die Jahre hinweg moderiert.

Hochschulbereich:

Bachelor-Lehrveranstaltung

Veranstaltung:

Sonderseminar „Agiles Teamwork“

Zielgruppe:

Bachelor-Studierende im 6. Semester

Zeitraumen:

Einführung (5 Minuten) + Bauprozess (5 Minuten) + Vorstellung (10 Minuten) + Reflexion in der Gruppe (10 Minuten)

Gruppengröße:

Bis zu 28 Teilnehmende (in Kleingruppen zu 4 bis 7 Personen)

Eingesetztes Material:

Pro TN 1x Window Exploration Bag (Setnummer 2000409)

Raumkonfiguration:

Gruppentische für jede Gruppe

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

- Verstehen individueller Motivationsfaktoren
- Reflexion der eigenen Rolle im agilen Teamwork

Ausgangslage

In agilen Projektteams unterscheiden sich die zu verteilenden Rollen deutlich von denen im traditionellen Projektmanagement. Die agilen Rollen sind speziell darauf ausgelegt, dass Teammitglieder eine hohe individuelle Verantwortung tragen und jede der Rollen beinhaltet ganz unterschiedliche Aufgaben und Anforderungen, wie von Schwaber & Sutherland (2011) im Agilen Manifest beschrieben:

- **Product Owner:** Ist verantwortlich für die Definition, Priorisierung und Klärung der Produkthanforderungen und ist damit die Stimme der Kunden und der Stakeholder.
- **Scrum Master:** Unterstützt das Team bei der Anwendung agiler Praktiken, löst Hindernisse und agiert vermittelnd und als Coach für das Entwicklungsteam.
- **Entwicklungsteam:** Arbeitet selbstorganisiert und funktionsübergreifend, um in iterativen Sprints funktionierende Ergebnisse zu liefern.

Ein Problem liegt oft im Einfinden in diese speziellen Rollen, insbesondere wenn die individuellen Motivationen der Team-

mitglieder nicht mit den Anforderungen der Rollen übereinstimmen. Ein Ansatz, um dieser Herausforderung zu begegnen, kann in der Theorie der erlernten Motive von McClelland (1988) gefunden werden. Sie zeigt, dass Motive wie Leistungsstreben, Machtstreben und Zugehörigkeitsstreben kritisch dafür sind, wie gut eine Rolle zu einer bestimmten Person passt:

- **Machtstreben:** Personen mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Macht eignen sich häufig für die Rolle des Product Owners, die Entscheidungsfreude im Kontext der Produktentwicklung erfordert und eine starke Einflussnahme auf das Projekt ermöglicht.
- **Zugehörigkeitsstreben:** Menschen, die ein hohes Bedürfnis nach Zugehörigkeit haben, finden oft ihre ideale Rolle als Scrum Master, wo sie das Team zusammenhalten, Konflikte lösen und für ein positives Teamklima sorgen können.
- **Leistungsstreben:** Individuen mit hohem Leistungsstreben sind oft gut geeignet für Rollen, die eigenverantwortliches Arbeiten und kontinuierliche Selbstverbesserung erfordern, wie z.B. im Entwicklungsteam.



Das Ziel des Einsatzes der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode in diesem Kontext ist es, den Studierenden zu ermöglichen, ihre eigenen Motive zu erkunden und zu reflektieren. Dadurch sollen sie ein besseres Verständnis dafür entwickeln, welche agile Rolle am besten zu ihren individuellen Präferenzen passt. Im Rahmen weiterer Aktivitäten, wie z.B. einer gemeinsamen spielerischen Projektsimulation zur Anwendung agiler Prinzipien oder eines darauffolgenden Teamprojekts, kann diese Aktivität auch als Grundlage der Rollenverteilung dienen.

Vorgehen

Das Vorgehen ist darauf ausgelegt, in kurzer Zeit möglichst tiefe Einblicke in individuelle, teilweise unbewusste Motive und in die jeweilige Neigung für spezifische agile Rollen zu gewinnen.

1. **Einführungsphase (5 Minuten):** Zu Beginn wird kurz erklärt, mit welchen Schritten die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode dabei helfen kann, individuelle Gedanken durch Modelle und Metaphern auszudrücken. Alle Teilnehmenden erhalten je einen „Window Exploration Bag“. Für die erste kurze Warm-Up-Übung dürfen sich die Teilnehmenden jeweils fünf LEGO®-Steine aus ihrem Set herausuchen, um das Ergebnis eines ihrer vergangenen Projekte zu symbolisieren. Innerhalb von zwei Minuten bauen die Teilnehmenden ihr erstes Modell zur Frage „Was war für Dich das Besondere an diesem Projekt-Ergebnis?“ und präsentieren es anschließend kurz. Sie erklären, welches Projekt oder Ergebnis dargestellt wird und warum diese Darstellung gewählt wurde. Diese Übung ruft relevante vergangene Projekte in die Erinnerung und zeigt, wie mit minimalen Mitteln dennoch Bedeutung und individueller Ausdruck der eigenen Meinung vermittelt werden können. Sie bereitet die Teilnehmenden auf die kommenden kreativen und metaphorischen Arbeiten im Workshop vor.
2. **Bau der Modelle (5 Minuten):** Jetzt dürfen die Teilnehmenden alle Teile ihrer Sets verwenden. Die Aufgabe lautet nun, ein Modell zu bauen, das ihre persönliche Antwort auf folgende Fragen visualisiert:
„Was hat mir an der Arbeit in Teamprojekten in der Vergangenheit oft besonders gefallen?“
„Was motiviert mich besonders dazu, in Projektteams mitzuarbeiten?“
3. **Vorstellung der Modelle (10 Minuten):** Nachdem die Modelle fertiggestellt sind, werden die Teilnehmenden gebeten, der Reihe nach ihr Modell der Kleingruppe vorzustellen und zu erläutern, wie dieses die persönlichen Motivationsfaktoren für die Teamarbeit darstellt. Wenn bei der Veranstaltung für mehrere Kleingruppen nur ein*e Moderator*in da ist, sollten diese die Rolle des/der Taktgebenden übernehmen und die Teilnehmenden regelmäßig daran erinnern, auch auf Aspekte von Verantwortung, Kommunikation und Problembehandlung einzugehen.
4. **Reflexion in der Gruppe (10 Minuten):** Zu Beginn der Reflexion erhalten die Teilnehmenden eine kurze Erläuterung der Scrum-Rollen Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam und der jeweiligen Aufgaben. Nun folgt eine Diskussion, in der die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, ihre Gedanken und Beobachtungen zu den vorgestellten

Modellen und den darin ausgedrückten Motivationen auszutauschen. Kernfrage ist, wie die verschiedenen Motivationen und Präferenzen zu den verschiedenen Rollen in einem agilen Team passen könnten.

Beispielhafte Metaphern und die zugehörigen Bedeutungen, die von den jeweiligen Erbauenden vorgestellt werden, sind in Abbildung 1–3 dargestellt:

- A. Das Lenkrad wird von der Teilnehmerin als Symbol für die Kontrolle über Entscheidungen im Projekt interpretiert.
- B. Die Gemeinschaft von Menschen (symbolisiert durch die weißen Steine mit Augen) sieht der Erbauer als positive Darstellung von Zugehörigkeit und Teamzusammenhalt.
- C. Die Treppe in diesem Modell wird als Herausforderung und als Möglichkeit zur Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten verstanden.



Abb. 1

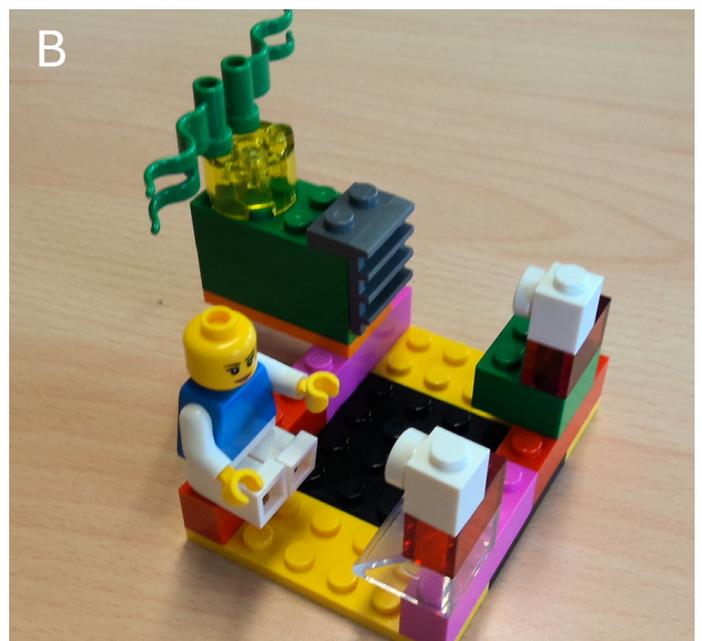


Abb. 2

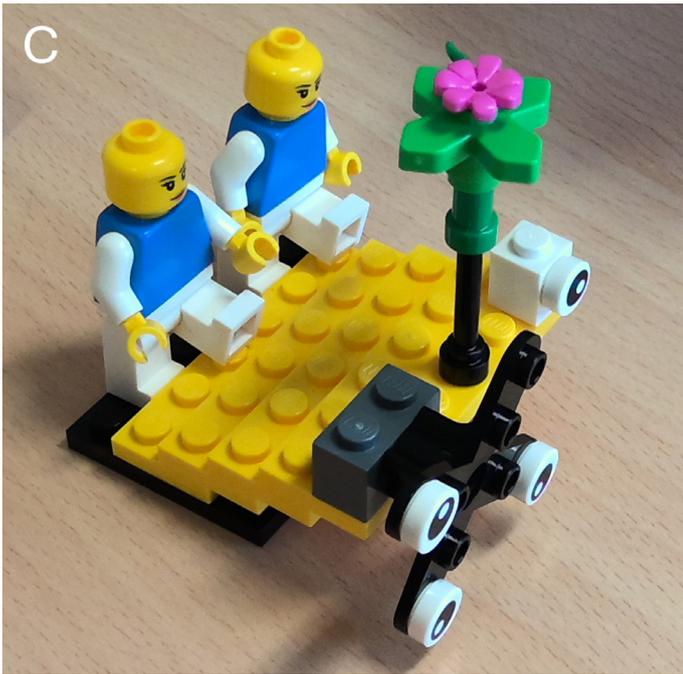


Abb. 3

Wichtig ist, dass die Deutungen auf den individuellen Vorstellungen der jeweiligen Erbauenden basieren und die Reflexionen somit jeweils besonders persönlich sind. Alle Teilnehmenden haben so auch die Deutungshoheit über das eigene Modell.

Reflexion und Tipps

Der Bau der Modelle und die anschließende Diskussion und Reflexion helfen den Teilnehmenden dabei, oft unbewusste Motive zu erkunden und implizites Wissen auszudrücken. Durch die Anleitung, auch persönliche Einblicke und Erfahrungen in den Modellen auszudrücken, werden die Teilnehmenden ermutigt, über ihre intuitive Verbindung zu bestimmten Rollen nachzudenken. Diese Aktivität fördert das Selbstbewusstsein, indem sie den Teilnehmenden hilft zu verstehen, warum sie bestimmte Entscheidungen treffen oder bestimmte Rollen bevorzugen.

In Projektsimulationen oder Projektarbeiten, die sich an die beschriebene Aktivität anschließen können, werden gegebenenfalls nicht alle Teilnehmenden ihre jeweils präferierten Rollen erhalten. Diese Situation bietet jedoch auch eine Chance. Indem Teilnehmende in ungewohnten oder unerwarteten Rollen agieren, können sie neue Fähigkeiten entdecken und ihre eigenen Grenzen ausloten. Dies kann dazu führen, dass sie auch neue Talente an sich erkennen oder zumindest lernen, wie sie unter unterschiedlichen Umständen effektiv kommunizieren und interagieren können.

Weiterführende Literatur

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2011). The scrum guide. Scrum Alliance, 21(1), 1-38.

McClelland, D. C. (1988). Human Motivation (1. Aufl.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139878289>

Kranawetleitner, T., Krebs, H., Kuhn, N., & Menner, M. (2020). Needs Analyses with LEGO® SERIOUS PLAY®. In M. Ma, B. Fletcher, S. Göbel, J. Baalsrud Hauge, & T. Marsh (Hrsg.), Serious Games (S. 99–104). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-61814-8_8