

**MULTIMEDIA MARKETING**  
WIRTSCHAFTSINFORMATIK

Fachhochschule Schmalkalden

**FH SCHMALKALDEN**  
HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

**Geheimnisse der Dauermotivation in agilen Projekten**

Andreas M. Carjell

Vortrag für die  
Fachgruppe Projektmanagement im ASQF e.V.  
25. Juni 2014




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**MULTIMEDIA MARKETING**  
WIRTSCHAFTSINFORMATIK

Relevanz

**In welchem Umfang spielen agile Methoden eine Rolle?**

Methodenrolle	Anteil
Sowohl-als-auch "fallweise"	35%
Mischform "hybrid"	27%
Durchgängig klassisch "Wasserfall"	22%
Durchgängig agil	16%

Art des Einsatzes Agiler Methoden, n: 236, Erhebungsjahr der Daten: 2012, Hochschule Koblenz u. a.  
Quelle: Studie „Status Quo Agile“, www.status-quo-agile.de; vgl. AVELT (2014) in: pmaktuell, 2/2014, S. 42

Juni 2014 Fachgruppe Projektmanagement im ASQF Folie 2 von 50

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Zuerst war die Arbeitszufriedenheit höher. Aber nach 1 - 2 Jahren mit Scrum ist das jetzt nicht mehr so. Ich frage mich, warum wir intensiver arbeiten, aber nicht mehr verdienen?!

Scrum im Team klingt toll. Leider arbeitet man ja nicht isoliert auf einer Insel. Es gibt da ja noch Geschäftsführer usw.

Statements vgl. Krimm (2012), Forum: Wirtschaftsinformatik / pmaktuell




---

---

---

---

---

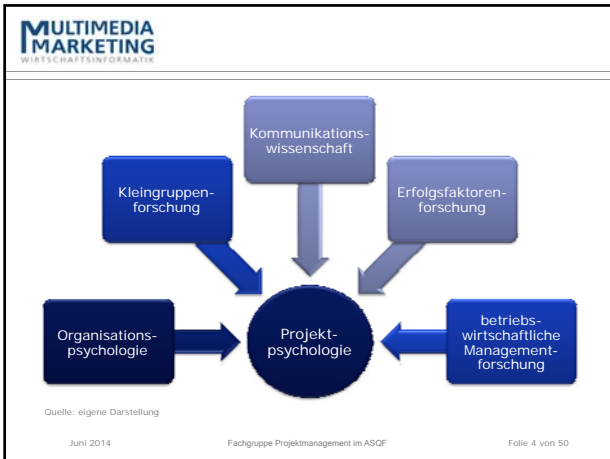
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**MULTIMEDIA MARKETING**  
WIRTSCHAFTSINFORMATIK

Gliederung


Fachhochschule Schmalkalden, 03083 Schmalkalden, 03081090-0100, 03081090-1000

*Die Mannschaft*

*Das System*

Der Schiedsrichter & Coach

Die Auswechselspieler



Juni 2014 Fachgruppe Projektmanagement im ASQF

---

---

---

---

---

---

---

---

**MULTIMEDIA MARKETING**  
WIRTSCHAFTSINFORMATIK

*Die Mannschaft*

Fachhochschule Schmalkalden, 03083 Schmalkalden, 03081090-0100, 03081090-1000

*Die Mannschaft – Das Projektteam*

Standard	Definition
DIN 69900	Für eine bestimmte Aufgabe innerhalb eines Projekts geschaffene Organisationseinheit.
PMI 2003	Personen, die direkt oder indirekt dem Projektleiter Bericht erstatten und die für die Ausführung von Projektarbeit als regulärer Bestandteil der ihnen zugewiesenen Aufgaben verantwortlich sind.
Scrum Guide 2011	Scrum Teams are self-organizing and cross-functional. Self-organizing teams choose how best to accomplish their work, rather than being directed by others outside the team. Cross-functional teams have all competencies needed to accomplish the work without depending on others not part of the team. The team model in Scrum is designed to optimize flexibility, creativity, and productivity.

Juni 2014 Fachgruppe Projektmanagement im ASQF Folie 6 von 20

---

---

---

---

---

---

---

---

**MULTIMEDIA MARKETING** WIRTSCHAFTSINFORMATIK *Die Mannschaft*

Merkmal	Gruppe	Team	Projektteam
Position der Gegner	(auch) innerhalb	meist außerhalb	meist außerhalb, aber mit Einfluss nach innen
Wunsch nach Veränderung	wenig	wird gesucht	intern: wenig extern: stark
Entscheidung	durch den Leiter von außen	intern durch Konsens	innen: durch Leiter außen: durch Dritte
Erfolg	hoher Stellenwert für persönliche Erfolge	Erfolge des Teams stehen im Vordergrund	persönliche Erfolge und Erfolge des Teams gleichwertig
Abhängigkeit	Mitglieder relativ unabhängig	Mitglieder voneinander abhängig	Mitglieder voneinander abhängig

Eigene um das Projektteam erweiterte Darstellung, vgl. Franken (2010) u. a.  
Juni 2014 Fachgruppe Projektmanagement im ASQF Folie 7 von 50

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**MULTIMEDIA MARKETING** WIRTSCHAFTSINFORMATIK *Die Mannschaft*

## Projektteams

in **agilen** Projekten zeichnen sich aus, durch...

- Selbstorganisation
- Eigeninitiative, „innere Führung“ und Motivation
- direkte Ergebnisverantwortung
- intensive Abhängigkeiten
- Kommunikation statt Administration
- direkt spürbare Unsicherheiten

*Projektteams sind formale, meist interdisziplinäre und temporäre Kleingruppen von Personen, die in der Regel speziell für ein Projekt zusammengestellt wurden und an der Umsetzung der spezifischen Zielsetzungen arbeiten.* Carjell (2014)

Juni 2014 Fachgruppe Projektmanagement im ASQF Folie 8 von 50

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**MULTIMEDIA MARKETING** WIRTSCHAFTSINFORMATIK *Die Mannschaft*

## Konsequenzen

- neue **Fähigkeiten** werden erwartet
- Teamprozesse und **Rollen** wirken stärker als bisher
- **Konflikte** bekommen eine neue Qualität

Juni 2014 Fachgruppe Projektmanagement im ASQF Folie 9 von 50

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Zur Besetzung von Projektteams gibt es verschiedene Ansätze. Das **Rollenmodell von BELBIN** geht davon aus, dass...

- sich Menschen mit unterschiedlichen Eigenschaften, Kenntnissen und Fähigkeiten gegenseitig ergänzen
- idealerweise alle Rollen im Team vertreten sind
- Menschen in zwei bis drei Rollen gute Leistungen bringen und
- etwa zwei weitere Rollen übernehmen können, wenn dafür kein Anderer zur Verfügung steht

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

<b>1</b> Erfinder/ Innovator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• genialer Kopf</li> <li>• manchmal etwas praxisfern</li> </ul>
<b>2</b> Wegbereiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fädelt Realisierung neuer Ideen ein</li> <li>• begeisterungsfähig und kontaktstark</li> <li>• kann jedoch auch schnell Begeisterung wieder verlieren</li> </ul>
<b>3</b> Koordinator/ Integrator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zielstrebig</li> <li>• ordnet Themen und Menschen zu funktionsfähigem Ganzen</li> <li>• nicht unbedingt sehr intelligent und kreativ</li> </ul>
<b>4</b> Umsetzer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pflichtbewusster, harter Arbeiter</li> <li>• immer auf dem Boden der Tatsachen</li> <li>• setzt auf Fakten statt Visionen</li> </ul>
<b>5</b> Beobachter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• scharfer Analytiker</li> <li>• hält sich aus vielem lieber heraus</li> <li>• nicht gerade Motor der Truppe</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

<b>6</b> Macher	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ehrgeizig, dynamisch</li> <li>• treibt die anderen an</li> <li>• übersieht aber manchmal wichtige Details</li> </ul>
<b>7</b> Spezialist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auf seinem Gebiet fachlich spitze</li> <li>• arbeitet gerne ungestört vor sich hin</li> <li>• relativ desinteressiert am Projektgeschehen</li> </ul>
<b>8</b> Netzwerker/ Teamarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teamorientiert, ausgleichend</li> <li>• aber bei schwierigen Situationen nicht der Entscheider</li> <li>• tut sich schwer, durchzugreifen</li> </ul>
<b>9</b> Perfektionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gewissenhaft und zuverlässig</li> <li>• macht sich aber zu viele Sorgen um alles Mögliche</li> </ul>

Eigene, verkürzte Darstellung, vgl. Belbin (1996), S. 62ff. sowie in Stichpunkten Belbin (2011), zur Übersetzung Schelle/Ottmann/Pfeiffer (2005), S. 969 u. a.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Scrum is a framework within which people can address complex adaptive problems, while productively and creatively delivering products of the highest possible value. Scrum is lightweight, simple to understand but extremely difficult to master - Vgl. Schwaber / Sutherland (2011)

### Besonderheiten

in **agilen** Projekten ...

- neue Denkweise für alte Probleme
- gesteigerte Leistungs- und Ergebniserwartungen
- einfache Rahmenbedingungen
- hohe Anforderungen an das Management (für alle Beteiligten!)

---

---

---

---

---

---

---

---



### Konsequenzen

- alte **Probleme** werden vielleicht sichtbar
- **Kommunikation** und Verantwortung verändern und bestimmen den Arbeitsalltag
- **Teams** statt Arbeitsgruppen

---

---

---

---

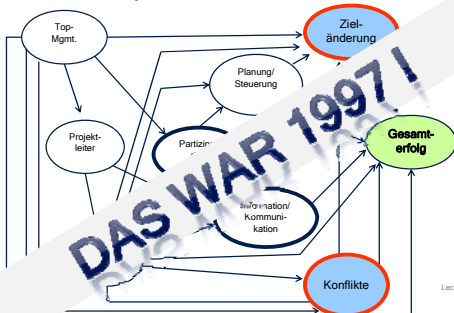
---

---

---

---

### Erfolgsfaktoren von Projekten



Quelle: eigene Darstellung nach Lechner (1997), S. 266

---

---

---

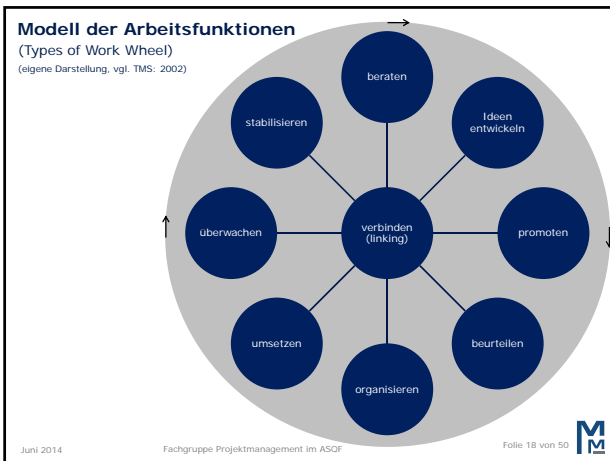
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

MULTIMEDIA MARKETING WIRTSCHAFTSINFORMATIK *Das System*

**Projektmanager**  
in **agilen** Projekten ...

- *brauche immer noch Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz*
- *müssen sich aktiv um Motivation und weiche Faktoren kümmern*
- *sollen ihrem Team in der Entwicklung helfen*
- *Ursachen für Probleme weicher Faktoren erkennen*

Jun 2014 Fachgruppe Projektmanagement im ASQF Folie 23 von 50

---

---

---

---

---

---

---

---

MULTIMEDIA MARKETING WIRTSCHAFTSINFORMATIK *Das System*

**Konsequenzen**

- die **Meetings** sind der neue kritische Pfad
- **Kommunikation** ist die zentrale Aufgabe
- Besonderheiten der **Motivation** in Projekten wirken noch **stärker**

Jun 2014 Mach' dich schlau Folie 25 von 50

---

---

---

---

---

---

---

---

Wahl der richtigen Kommunikationskanäle

Die **Theorie der medialen Reichhaltigkeit** unterteilt Medien und stellt einen Bezugsrahmen zur Verfügung, um das für eine Botschaft passende Medium zu identifizieren. (vgl. Draft / Lengel, 1990 u.a.)

Medien sind um so reichhaltiger,

- je schneller eine **Rückmeldung** kommen kann,
- je mehr **Kommunikationskanäle** zur Verfügung stehen,
- je stärker sich die Kommunikation **individuell prägen lässt**,
- je **vielfältiger** die **Codes** (z. B. Gestik, Mimik, Blick, gesprochene Sprache...) sind.

---

---

---

---

---

---

---

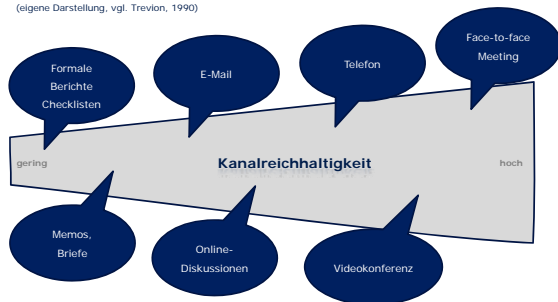
---

---

---

Reichhaltigkeit verschiedener Kommunikationsmedien

(eigene Darstellung, vgl. Treviñ, 1990)




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

	Text	Audio	Video	Face 2 Face
Den Weg bereiten...	+	○	-	-
Den richtigen Weg finden...	○	+	+	-
Alternativen bewerten...	-	+	+	○
Die Konflikte lösen...	-	-	○	+

Quelle: Task-Media Fit model, eigene Darstellung in Anlehnung an Mason/Leak (2012), S. 312 sowie McGrath/Hollingshead (1993) im Original.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Motivation** ist „die Komponente einer aktivierenden Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand“. Rheinberg (2008), S. 15

- hypothetisches *Konstrukt*
- kann von außen nicht unmittelbar beobachtet werden
- Thematisiert eine ausdauernde *Zielausrichtung*
- wird wirksam im *Verhalten* und Handeln

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Vergleichen Sie bitte Ihre bisherigen Arbeitserfahrungen in einem Scrum-Team mit Ihren sonstigen Arbeitserfahrungen als IT-Mitarbeiter.

Wenn ich in einem Scrum-Team arbeite...	Zustimmung
... weiß ich genau, wo ich derzeit stehe und wie viel noch erledigt werden muss.	87,6%
...insgesamt wird meine Arbeitszufriedenheit durch die Möglichkeit der Selbstorganisation und Selbstverwirklichung erhöht.	75,0%
... habe ich die Möglichkeit, mehr Verantwortung zu übernehmen.	61,4%
...habe ich mehr Entscheidungsfreiheit.	49,8%
... kann ich meine eigenen Ideen besser verwirklichen.	44,1%
... stehen Arbeitsverhältnisse und meine eigenen Ansprüche im Einklang.	43,2%

Zustimmung zu „völlig richtig“ oder „ziemlich richtig“, n = 412; Daten vgl. Kutrieb (2012), S. 35  
Antwortmöglichkeiten: „völlig falsch“ / „ziemlich falsch“ / „weder richtig noch falsch“ / „ziemlich richtig“ / „völlig richtig“

---

---

---

---

---

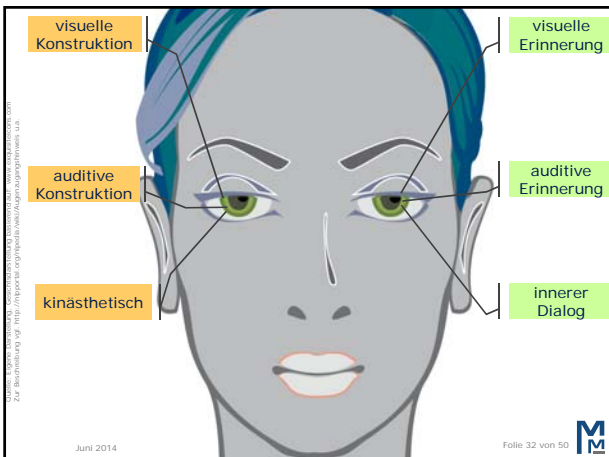
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)** Vgl. Weibler (2012), S. 200ff.

- zur Beurteilung von Zufriedenheit – Unzufriedenheit genügt es nicht, nur eine Kategorie zu beurteilen
- notwendig sind zwei Faktoren mit jeweils zwei Ausprägungen (Zufrieden – Nicht-Zufrieden / Unzufrieden – Nicht-Unzufrieden)
- Konsequenz: Unterschiedliche Ausprägung eines Faktors führt z.B. nicht zur Zufriedenheit und Unzufriedenheit
  - Motivatoren (Kontext-Faktoren)
  - Hygienefaktoren (Kontext-Faktoren)

---

---

---

---

---

---

---

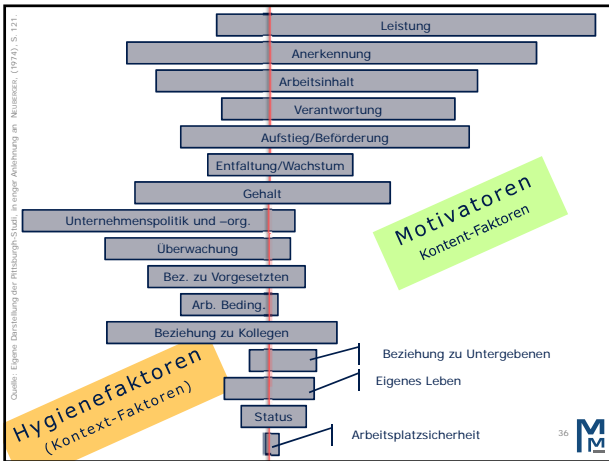
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

MULTIMEDIA  
MARKETING  
WIRTSCHAFTSINFORMATIK

Die Auswechselfspieler

Meine Arbeitszufriedenheit hängt nicht von der Form ab, wie die Zusammenarbeit organisiert wird bzw. werden sollte.

Meine Arbeitszufriedenheit ist eher von anderen Faktoren (Team, Verhältnis zum Vorgesetzten, grundsätzliche Entscheidungsfreiheit, Arbeitgeber, etc.) abhängig als vom Scrum-Einsatz. Es verbessert den Gesamtüberblick und die teaminterne Kommunikation, that's it!

Quelle der Statements: Kutrib (2012)

**Teamprozesse** und **Motivation** im Beruf ...

- etablierte Erkenntnisse sollten gezielt genutzt werden
- Organisationspsychologie kann helfen, zusätzliche Erklärungsmodelle zu finden
- bei nicht optimalen Rahmenbedingungen muss mit Folgen gerechnet werden

Juni 2014 Fachgruppe Projektmanagement im ASGF Folie 37 von 50

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**MULTIMEDIA MARKETING**  
WIRTSCHAFTSINFORMATIK

## Die Auswechselfspieler

Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Tuckman (1977)

Juni 2014 Fachgruppe Projektmanagement im ASGF Folie 38 von 50

---

---

---

---

---

---

---

---

**MULTIMEDIA MARKETING**  
WIRTSCHAFTSINFORMATIK

## Die Auswechselfspieler

📄 Wichtige **Motivationsverluste** im Team: vgl. Wegge (2004)

- social loafing  
sozialer Müßiggang
- free riding  
Trittbrettfahren
- sucker effect  
nicht langer der Dumme sein zu wollen
- soziale Angst
- soldiering  
Soldatentum

Juni 2014 Fachgruppe Projektmanagement im ASGF Folie 39 von 50

---

---

---

---

---

---

---

---

**MULTIMEDIA MARKETING**  
WIRTSCHAFTSINFORMATIK

## Die Auswechselfspieler

📄 Wichtige **Motivationsgewinne** im Team: vgl. Wegge (2004)

- mere presence  
Motivationsförderung allein durch Anwesenheit Anderer
- social compensation  
sich für eine schwache Gruppe aufopfern
- social labouring  
das Gefühl, für die Gruppe zu arbeiten

Juni 2014 Fachgruppe Projektmanagement im ASGF Folie 40 von 50

---

---

---

---

---

---

---

---

***Ich freue mich  
auf Ihre Fragen und  
die Diskussion  
mit Ihnen!***

Ihr Andreas Carjell



weitere Informationen unter:  
[www.multi-media-marketing.org](http://www.multi-media-marketing.org)  
[www.multi-media-marketing.mobi](http://www.multi-media-marketing.mobi)



---

---

---

---

---

---

---

---