



PerspektiveArbeit  
Lausitz

# PALteams

## Agile Labteam-Arbeit im Projekt PAL



Chemnitz, 07. Januar.2025



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Das zugrundeliegende Vorhaben wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 02L19C300 - 02L19C333 gefördert. Projektlaufzeit: 01.11.2021 - 31.10.2026

## Allgemeine Hinweise

ATB als PALteam-Begleiter .....	1
Der Weg durch Broschüre und Workshop .....	3

## Hintergrundwissen

Grundlagen PALteams .....	4
Die konkrete Arbeit .....	5
Das Mindset .....	6
Gemeinsame Werte im PALteam entwickeln .....	8
Das Team.....	10
Die Vision .....	13
Die Phasen.....	14
Der Sprint .....	16
Voraussetzungen PALteams.....	18

## Anwendungswissen

Werkzeuge für PALteams .....	19
Agile Ansätze - eine Auswahl für PALteams .....	20
Project-Canvas .....	21
Timeboxing .....	23
Daily .....	25
Kanban-Board.....	26
Paper-Prototyping.....	28
Reporting-Tools.....	30
Herausforderungen PALteams .....	32

## Zur eigenen Vorbereitung

Für den schnellen Start .....	33
Vorwissen für den Workshop .....	38
Literatur .....	39

## ATB als PALteam-Begleiter

Seit mehr als 25 Jahren beteiligt sich die ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH in der Region Chemnitz als Brückenbauer zwischen Forschung und Praxis.



Wir unterstützen dabei als **Entwicklungsbegleiter** bei der Gestaltung einer wirksamen Personalarbeit und Organisationsentwicklung. Auf Grundlage individueller Unternehmensbedarfe erarbeitet das interdisziplinäre Team passende Lösungen. Mithilfe moderner Ansätze der Arbeitsforschung werden unter anderem neue Lehr- und Lernkonzepte entwickelt und erprobt. Das Thema der PALteams - **Agilität** und **Reaktion** auf die Umwelt - ist eines der Themen, die uns in einer Vielzahl von Projekten beschäftigt, u.a. als innovative Lehr- und Lernkonzepte.

Die Referent:innen der ATB gGmbH stellen Ihnen die Expertise aus Grundlagenstudien sowie Erkenntnisse der Praxiserprobung im Rahmen des Workshops "**PALteams** - agiles Arbeiten in PAL" zur Verfügung. Wir haben die **agilen Labteams** im Projekt Perspektive Arbeit Lausitz PALteams genannt, weil sich eine spezifische Art und Weise des Arbeitens entwickeln wird, die sich aus Ihrer bisherigen Arbeitserfahrung sowie agilen Ansätzen zusammensetzt, die sozusagen einzigartig ist. Uns liegt am Herzen, dass Sie alltags- und problemtaugliche **Werkzeuge** an die Hand bekommen, die Ihnen bei Ihrer Arbeit helfen können.

# Machen Sie Fehler! Und zwar schnell!

## Warum sagen wir das?

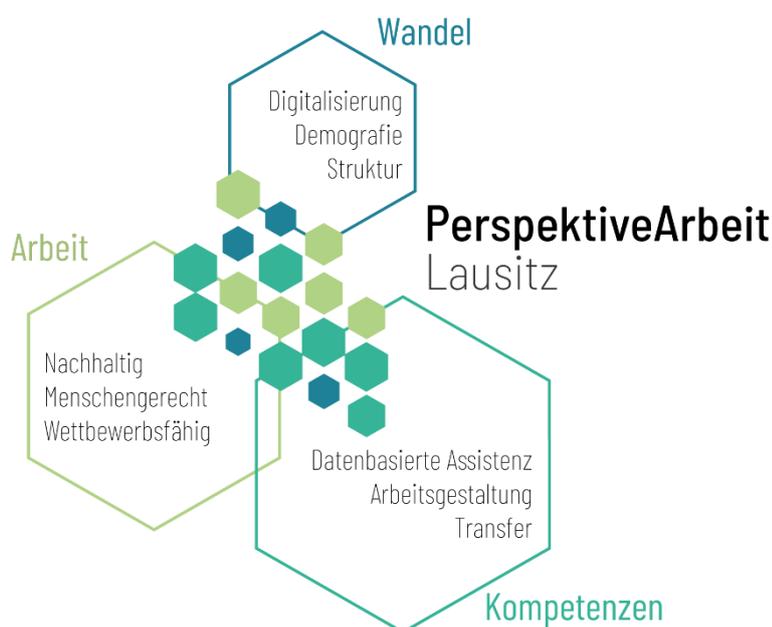
Auch wenn es zunächst nicht mit den Anforderungen Ihrer Arbeit verträglich zu sein scheint, sind Fehler die beste Möglichkeit, den Blick auf eingefahrene oder nicht funktionierende Abläufe zu richten und diese aufzubrechen. Es geht um die **Fokussierung** in der Arbeit, auf das, was wirklich wichtig ist, um Ihren Arbeitsauftrag zu erfüllen. Und hierzu gehört auch ein **Lernprozess**, wie ein Team Kompetenzen effizient und sinnstiftend einsetzt. Es geht also nicht nur um eine andere Arbeitsweise. Es geht auch um Sie als Person, die Anerkennung für Ihre geleistete Arbeit und eine sinnstiftende Tätigkeit beansprucht. Und Fehler zu machen gehört hierbei dazu.

## Was hat das mit agiler Arbeit zu tun?

In agilen Teams besteht die Anforderung **selbstorganisiert** und **gestaltend** mitzuwirken. Daraus ergibt sich für Sie auch die Chance, Abläufe so zu gestalten, dass sie zu Ihrer idealen **Arbeitsumgebung** werden.

## Wie wird das gemacht?

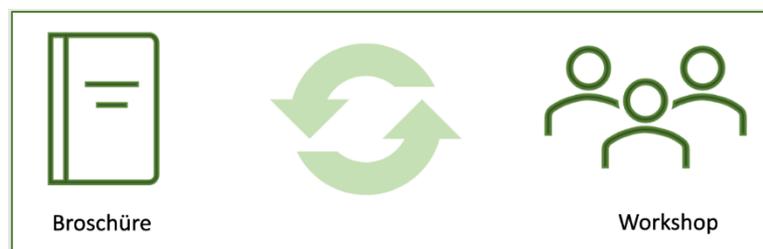
Aller Anfang ist schwer. Das agile Arbeiten soll als **Lernprozess** verstanden werden, in dem die Personen und Arbeitsschritte aufeinander abgestimmt werden müssen. Hierfür gibt es keine vorgefertigten Pläne. Vielmehr werden Sie im Team immer wieder **Veränderungen** einführen, um Hindernisse zu umschiffen sowie Ihre Zeit und Energie besser einzusetzen. Mit jeder **Anpassung** lernt Ihr Team dazu. Also: Machen Sie Fehler! Und zwar schnell! Umso eher sind die Strukturen und Methoden etabliert, die Sie und das ganze Team voranbringen.



# Der Weg durch Broschüre und Workshop

## Herzlich Willkommen im PALteam!

Das Seminarkonzept basiert auf einem **flipped-learning**-Ansatz, d.h. wir drehen das übliche Lernarrangement um. Um die gemeinsame Lern- und Reflektionszeit zu intensivieren werden die Lerninhalte den Teilnehmenden vorab zur Verfügung gestellt (Broschüre "PALteams"). Hierbei werden aufbereitete Wissensinhalte zum Thema agile Labteam-Arbeit mit Reflektionsfragen zusammengefasst, sodass gezieltes Selbststudium als Vorbereitung der Gruppenphase/Experimentierphase ermöglicht wird. Ziel der **Broschüre** ist es, Ihnen Wissen für die sofortige Verwendung – inklusive aufbereiteter Vorlagen – zu vermitteln. Im **Workshop** werden auf der Grundlage dieser Vorkenntnisse einzelne agile Ansätze ausprobiert sowie ein Umdenken bisheriger Gruppenarbeitsformen initiiert und gefestigt. Im Rahmen dieser Veranstaltung wird der Lernprozess agiles Arbeiten begleitet und unterstützt.



Dieses **zweistufige Vorgehen** ist besonders geeignet für gemischte Teams mit unterschiedlichen Vorerfahrungen, da Wissensinhalte über die Broschüre gezielt angesteuert und vertieft werden können. Im Workshop profitieren die unerfahreneren Teilnehmenden von den Praxiserfahrungen der Eingeweihten. Der **Praxistransfer** wird durch den Austausch der zukünftigen Labteam-Mitglieder zusätzlich unterstützt, da Erwartungen und Herausforderungen im Projektsetting PAL im Workshop gemeinsam reflektiert werden können.

## Fokus der Broschüre

Während der Projektlaufzeit dient Ihnen diese Broschüre als **Nachschlagewerk**. Ferner können Sie die bereitgestellten Hinweise für weiterführende Informationen nutzen, um Ihr Wissen passgenau zu vertiefen. Vielleicht möchten Sie weitere agile Ansätze in Ihrer täglichen Arbeit nutzen? Auch hierzu finden Sie in der Broschüre **Tipps**, wie Sie aus der **Vielfalt** an agilen Ansätzen diejenigen finden, die zu Ihnen und Ihrem Team passen.

Nach dem Lesen der Broschüre werden Sie die **Unterschiede** des agilen Arbeitens zu klassischen Projektmanagementansätzen kennen. Sie werden mit den **Voraussetzungen** und dem Nutzen agiler Ansätze vertraut sein. Und Sie werden die Grundsätze des **gemeinschaftlichen Arbeitens** in PALteams verinnerlicht haben.

## Grundlagen PALteams

PALteams sind **Arbeitsgruppen**, die für eine bestimmte Aufgabe und eine begrenzte Zeit im Kontext des Projektes PAL zusammen tätig werden. Im Zentrum stehen neben der **Zielfokussierung** auch die **Offenheit** des Teams. Es geht eben nicht um die strikte Einhaltung einer bestimmten Vorgehensweise, sondern vielmehr darum, dass das **Ergebnis** der Arbeit stimmt!

Woher kommt dieser Ansatz? Vergleichen wir das klassische und das agile Projektmanagement miteinander.

Im sogenannten **klassischen Projektmanagement** werden Ziele idealbildlich wie bei einem Wasserfall von einer Bearbeitungsstufe zur nächsten weitergegeben. Das Team arbeitet die von der Projektleitung beschlossenen Teilschritte ab, bevor neue begonnen werden. Änderungen aufgrund neuerer Entwicklungen oder geänderter Zielkriterien sind nur mit großem Ressourcenaufwand möglich (vgl. Drengner/König, 2019, 458).

Anders verhält es sich im **agilen Projektsetting**. Die einzelnen Teilschritte werden im gleichberechtigten Team dynamisch in kleinen Arbeitsphasen immer wieder an die Aufgabe angepasst. Die Mitglieder erhalten hierfür weitreichende Verantwortungsbefugnisse sowie Ressourcen. Das in regelmäßigen Abständen eingeholte Feedback nutzt das Team zur Verbesserung der zu erarbeitenden Lösung. Die einzelnen Teilschritte stehen noch nicht vorab fest, sondern werden im Team (weiter-)entwickelt, geplant und überwacht.

Arbeiten im PALteam bedeutet, bewährte Arbeitsweisen mit agilen Ansätzen zu verknüpfen. Bei der Arbeit mit der Broschüre werden Sie feststellen, dass Sie bereits an der einen oder anderen Stelle agil denken oder arbeiten. Beziehen Sie Ihre Erfahrungen in die PALteam-Arbeit ein!

Ursprünglich aus dem IT-Bereich kommend, erfreuen sich agile Ansätze zunehmender Beliebtheit, wenn es darum geht neue Ideen oder Verfahren zu entwickeln. Das sich bietende **Innovationspotential** ist genau der Vorteil, den wir in PAL nutzen können.

Hierin steckt zugleich die Möglichkeit für Sie, Ihre individuellen Stärken und Sichtweisen im Projekt einzubringen sowie von den Potentialen des Teams zu profitieren. Gerade bei komplexen Projekten wie der KI-Einführung in Unternehmen der Lausitz oder dem



**Lesetipp:**

Kusay-Merkle, 2021, 33 --> "Agiles Projektmanagement"

## Die konkrete Arbeit

Je nach Aufgabe kommen Sie mit mehreren Teilnehmenden aus unterschiedlichen Universitätsteilen, Abteilungen oder (Unternehmens-)Bereichen zusammen. Sie kennen sich vorher eventuell nicht, verfügen über verschiedene Vorkenntnisse und denken innerhalb Ihrer jeweiligen fachspezifischen Logiken. Sie erhalten Ihren Arbeitsauftrag und finden sich zuallererst zu einem **Team** zusammen. Rede- und Ideenbeiträge werden nicht von den einzelnen Personen abhängig gemacht, sondern ob Sie das Team dem Ziel näherbringen können. Auch wenn Sie noch nie in einem agilen Projektsetting gearbeitet haben, sind Ihre Kompetenzen wertvoll und bereichern das Team. Einzelne Aufgaben werden im Team ausgehandelt. Ein/e **Team-Koordinator:in** hilft bei der Einhaltung der Zeit- und Arbeitsvorgaben. In regelmäßigen Abständen treffen Sie Ihr Team und besprechen das Voranschreiten der PALteam-Aufgabe und welche (Teil-)Aufgaben evtl. angepasst werden müssen.



### Mögliches Setting

Bei PAL kann die Erarbeitung eines Transferformates beispielsweise durch aktuelle Erkenntnisse einer der Projektpartner:innen abgeändert werden. Oder die Praxiserfahrungen zeigen, dass Lösungsentwürfe in der Unternehmenspraxis so nicht anwendbar sind. Diese Ereignisse können dazu führen, dass Ihr PALteam die Aufgabe bzw. Lösung ändert, anpasst oder verwirft.

Ob einzelne Teilschritte oder entwickelte Lösungen passen, kontrollieren Sie gemeinsam mit Ihrem Team. Auch ein **Zeitplan** wird gemeinschaftlich entworfen und eingehalten. Für die Arbeit mit der **Wissensmanagementplattform Alfresco** werden Sie beispielsweise im Team eigene Regeln finden. Auch nach **Rückspiegelung** von Zwischenergebnissen, z.B. an die Projektleitung, wird es weitere Treffen Ihres PALteams geben. Denn jetzt werden **Anpassungen** an der erarbeiteten Lösung vorgenommen, um diese noch passfähiger an die Bedarfe der Endabnehmer:innen zu machen. Zudem haben Sie und Ihr Team die Möglichkeit, Ihre gemeinsame **Arbeitsweise zu überdenken** und eventuell neue Ansätze auszuprobieren. Sie profitieren somit auch für sich selbst, weil Ihnen die **Lernerfahrungen** aller **Teammitglieder** zur Verfügung stehen. So gehen Sie gestärkt in die nächste (Teil-)Aufgabe!

**Als Ergebnis unserer PALteams stehen nicht lediglich Gestaltungsempfehlungen, sondern praktisch erprobte Transfermethoden für KI-Technologien, die sich bewährt haben.**

“Agiles Arbeiten in 3 Minuten erklärt”

<https://youtu.be/1Z3FD97Xsbc>

## Das Mindset

“Die agilen Werte sind das Fundament, auf dem die Methoden aufbauen.”

(Kusay-Merkle, 2021, 34)

Stellen Sie sich vor, Ihr Team besteht aus wissenschaftlich, handwerklich und netzwerkend arbeitenden Teammitgliedern. Diese interagierten bisher mit zwei oder mit hundert Kolleginnen und Kollegen. Bereits jetzt ist absehbar, dass Sie alle ganz eigene Erfahrungshorizonte sowie Kommunikationsabläufe mitbringen. **Was die Arbeit in PALteams so wertvoll macht, ist genau diese Vielfalt** an verschiedenen Perspektiven. Damit diese miteinander funktionieren können, ist die Entwicklung einer **gemeinsamen Werthaltung** im Miteinander unerlässlich!

Mit diesem sogenannten **Mindset** sind wesentliche Werte und Prinzipien gemeint, die die Arbeitsweise in Ihrem Team sowie dessen Entscheidungsfindung beeinflussen (vgl. Kusay-Merkle, 2021, 64f.). PALteams sind die Umgebung, in der innovative Lösungen entwickelt werden sollen. Unabhängig von der Person werden Ideen akzeptiert, die zur Lösungssuche beitragen. Hierzu ist die Herstellung einer **vertrauensvollen Atmosphäre** notwendig, damit auch ruhigere Team-Mitglieder zu Wort kommen können. Zudem steigt das Bewusstsein der Mitglieder, auch bei Fehlern ein wertschätzendes Feedback zu erhalten, maßgeblich die Motivation, sich weiterhin aktiv einzubringen.



Aus der jahrzehntelangen Erfahrung agiler Teamarbeit weltweit wurden Prinzipien entwickelt, die diese Arbeit unterstützen können. Diese werden auch Ihnen bei den Aufgaben im Projekt PAL behilflich sein. Zusammengefasst wurden vier grundlegende Prinzipien im sogenannten Agilen Manifest von 2001 (vgl. Beck et al., 2001). Es beschreibt, welche Faktoren in der agilen Arbeitsweise mehr Beachtung finden als andere.

Abb.: freepik (Quelle: <https://de.freepik.com/vektoren/>)

abstrakt>Abstrakt Vektor erstellt von macrovector\_official - de.freepik.com</a>

### **PALteams ist der Austausch wichtiger als die Einhaltung vorgegebener Abläufe**

In PALteams werden starre Vorgehensweisen nach Standard-Plänen aufgebrochen. Für die Entwicklung passender **Transferlösungen** in PAL ist viel wichtiger herauszufinden, was die „Kund:innen“ wirklich brauchen, wie das „Produkt“ beschaffen sein soll. Und ebenso wichtig ist, was Stakeholder und Teammitglieder benötigen, um diese Lösung (in Ansätzen) auf den Weg zu bringen. Der funktionierende Austausch zwischen allen Beteiligten sowie die Kompetenzen der PALteam-Mitglieder sind somit bedeutsamer als das Einhalten vorgegebener Prozessabläufe.

Denn gerade für die Arbeit in PAL und die zu erarbeitenden Lösungen gibt es keinen Masterplan. Das eröffnet jedoch gleichzeitig einen immensen **Gestaltungsfreiraum**, den Sie nutzen sollten.

Sie sollen sich (teilweise) aus den Anforderungen Ihrer Organisation entfernen und sich ganz auf die autonome Lösung Ihrer Aufgabe konzentrieren. Sehr wahrscheinlich kommen Sie Ihrer idealen Arbeitsweise ein Stück näher.

### PALteams stellen bewährte Lösungen in den Fokus

Die PALteams haben die **funktionierende Lösung** im Blick, nicht nur die nächste Teilaufgabe. Entsprechend werden Teilaufgaben immer auch auf den **Nutzen** für die zu erarbeitende Lösung hin betrachtet. Das spart Ressourcen und offenbart eventuell eine bessere Anpassung, die stattdessen vorgenommen werden könnte. Im Zentrum Ihrer Arbeit steht von Anfang an das **fertige Produkt**. In mehreren Arbeitsphasen arbeiten sie das Feedback der Endabnehmer:innen ein, sodass Aspekte dieses Produktes immer genauer sichtbar werden. Aspekte, die den Nutzenkriterien der Endabnehmer nicht entsprechen, werden aus der Bearbeitung herausgenommen.

### PALteams ist der Nutzen für die Endabnehmer zentral

Die Kundinnen und Kunden sind die **Endabnehmer:innen bzw. Anwender:innen** der Transferformate in PAL. Ihnen werden jedoch nicht fertige Lösungen präsentiert. Vielmehr werden ihre Ideen und Anregungen von Beginn an in die Erarbeitung **einbezogen**. Das bedeutet auch, dass sich bestimmte Kriterien der gesuchten Lösung im Praxisaustausch ändern können. Statt einer linearen Konstruktion steht somit die praxisorientierte stückweise Annäherung an die Bedürfnisse der Endabnehmer:innen im Fokus. Um dies zu gewährleisten, wird **Feedback** regelmäßig angefragt und auch eingearbeitet. Die PALteams lernen also erst, was die passende Lösung ist und verbessern ihre Teamarbeit (vgl. Kusay-Merkle, 2021, 67)

Beispielsweise muss klar sein, wer die Endabnehmer:innen der Transferprodukte in PAL sind. Entsprechend muss die Lösung so angepasst werden, dass deren Bedürfnisse und Wünsche erfüllt werden. Eventuell haben die Handwerksbetriebe andere Informationsbedürfnisse als die breite Öffentlichkeit, was bei der Erstellung von Website-Inhalten einbezogen wird.

### PALteams reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen

Im agilen Arbeiten gibt es keinen vorab festgelegten Plan über alle Teilschritte wie im klassischen Projektmanagement. Dies kann jedoch nicht mit Planlosigkeit gleichgesetzt werden. Vielmehr werden lediglich die **nächsten Teilschritte** im Team gemeinsam festgelegt und auch überwacht.

So können die Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge der Endabnehmer:innen schnell und ressourcenschonend eingearbeitet werden. Ihr erarbeitetes Format muss nicht zu 100% perfekt sein. Aber es wird aktuell, praxistauglich und erprobt sein!

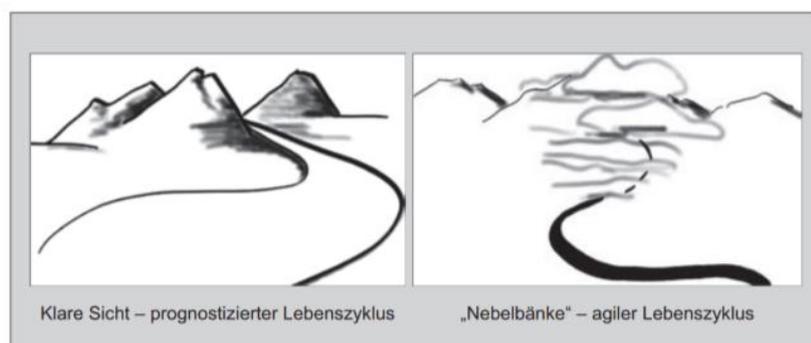


Abb.: Die Arbeit im klassischen und agilen Projektteam

(vgl. Kusay-Merkle, 2021, 28)

## Gemeinsame Werte im PALteam entwickeln

Im PALteam wird somit versucht, eine Art Innovationskultur zu leben und zu festigen (vgl. Vahs/Trautwein, 2000). Das heißt quer zu bisherigen Strukturen und persönlichen Verantwortlichkeiten werden Werte geteilt, die für **die Entwicklung von Neuerungen** förderlich sind. Diese können gleichzeitig Anlass für die Verbesserung des Miteinanders sein und Arbeitsabläufe wertschätzender für Sie gestalten.

### Wichtige Werte, die im PALteam etabliert sein sollten (vgl. Kusay-Merkle, 2021, 70):

**Kommunikation** – Jede:r im Team bringt bestimmte Kompetenzen mit, die bei der Bearbeitung der Aufgabe hilfreich sein können. Ein offenes, wertschätzendes, gewaltfreies Miteinander hilft, diese Potentiale sichtbar und nutzbar zu machen. Wussten Sie, dass Ihre Sitznachbarin Vorerfahrung in genau dieser konkreten Teilaufgabe hat?

**Teamgeist** – Im Team zählt jede Leistung. Wichtiger als einzelne Beiträge ist die erzielte Lösung entsprechend der geforderten Kriterien. Das schaffen Sie nur gemeinsam! Beispielsweise sollten Zwischenschritte und -ziele von den anderen Teilnehmenden mitgetragen werden. Gegenseitige Unterstützung hilft, den Zeitplan einzuhalten.

**Feedbackkultur** – Spätestens bei der Übergabe erarbeiteter "Produkte" wird sichtbar, inwieweit diese den Bedingungen der Praxis angemessen sind. Rückmeldungen zu Teilergebnissen sind daher nicht als Zeichen von Kontrolle, sondern als Hinweise zu lesen, wie die Lösung noch praxistauglicher gestaltet werden kann. Dies ist insbesondere bezüglich Ihrer zur Verfügung stehender Ressourcen wichtig, um die Zeitschiene sowie die zu erarbeitende Lösung nicht aus dem Blick zu verlieren. Grundlegend hierfür sind eine vertrauensvolle und wertschätzende Kommunikation. Zögern Sie also nicht, auch mit unfertigen Ergebnissen vor Ihr Team zu treten. Das hilft, die richtige Richtung Ihrer Bemühungen zu behalten und spart Ihre Zeit!



Quelle: <a href="https://de.freepik.com/vektoren/menschen">Menschen Vektor erstellt von macrovector

**Fehlerkultur** – Die Grundlage für agiles Arbeiten ist, dass Fehler zugelassen und als Lernmöglichkeit angesehen werden (siehe Höhne/Müller/Bahlow et al., 2021, 65f.). Gerade für ein gutes Endergebnis ist das Einlenken und Loslassen von bisherigen Plänen essentiell. Erforderlich hierfür ist jedoch ein vertrauensvoller Rahmen.

**Offenheit** – Die Teammitglieder sind offen und neugierig. Ideen werden vorurteilsfrei und wertschätzend auf die Passung zum gewünschten Transferformat betrachtet. Dies erfordert Mut.

**Bereitschaft zur Weiterentwicklung** – Sie sind bereit, von anderen zu lernen und gehen achtsam mit Ihren persönlichen Kräften sowie denen Ihrer PALteam-Kolleg:innen um? Vielleicht entdecken Sie ja auch eine neue Methode, um unliebsame Aufgaben noch schneller zu erledigen. Das PALteam bietet genau diesen Lernraum, um eingefahrene Abläufe neu zu überdenken.

**Abschied von der Perfektion** – Die Arbeit findet in mehreren Arbeitsphasen statt, sozusagen step-by-step. Das heißt auch, dass immer nur kleine innovative Ideen oder Aufgaben verfolgt werden können. Lassen Sie sich davon nicht entmutigen. Am Ende steht auch nicht die revolutionäre neue Idee, sondern eine kompakte, praxiserprobte Lösung.

#### Zum Nachlesen:

“Agile Werte, Prinzipien und Praktiken“, vgl. Sauter/Sauter/Wilfig, 2021, 23

#### Weiterhören: Podcast zum agilen Mindset

<https://www.podcast.de/episode/587898434/6-zuhoererinnen-fragen-agiler-mindset-scheitern-und-fehlerkultur-konflikte-in-agilem-umfeld>

Ein gemeinsames **Mindset** muss **von allen entwickelt und getragen** werden. Dies wird nicht von heute auf morgen geschehen. Daher ist die (Weiter-)Entwicklung gemeinsamer Werte und Prinzipien eine Basisaufgabe in den PALteams, die sich **über alle Arbeitsphasen** fortsetzt. Bemerkten Sie Unstimmigkeiten, hilft das Gespräch im Team. Es ist völlig normal, dass sich eingeübte Strukturen Ihrer bisherigen Arbeitsweise in die agile PALteam-Arbeit einschleichen. Das ist nicht schlimm. Achten Sie jedoch darauf, dass die freie Gestaltung aller Teammitglieder sowie die Fokussierung auf die Wünsche der Endabnehmer:innen weiterhin gegeben sind. **Auch externe Hilfe kann hinzugezogen werden**, sollten Fragen oder Probleme diesbezüglich bestehen. Die ATB unterstützt Sie hierbei gerne! Die Teamfindung kann aktiv unterstützt werden. Hierzu haben wir Ihnen im Anhang Handlungshilfen zusammengestellt.



**Tipp:** Denken Sie in der Teamfindung doch mal über einen griffigen Namen für Ihr PALteam nach. Das hilft Ihnen, Ihre Arbeit besser von den anderen Aufgaben im Tagesgeschäft zu trennen, die vielleicht eher dem klassischen Projektmanagement entsprechen.

## Das Team

PALteams profitieren vom **Vorwissen** ihrer Teilnehmenden und **entwickeln** sich immer weiter. So gesehen, handelt es sich bei einem PALteam um ein **lernendes System**. Bereits während Ihrer Mitarbeit in einer solchen Gruppe werden Sie merken, wie Sie den Nutzen einzelner Werkzeuge und Teilschritte neu überdenken. Auch die Zusammenarbeit mit einzelnen Kolleginnen und Kollegen wird immer fruchtbarer, weil sie die vielfältigen Stärken in die Bearbeitung einbeziehen können.

### Sie als PALteam-Mitglied werden bestimmte Kompetenzen weiterentwickeln:

**Selbstorganisation** – Sie und Ihr Team organisieren sich die Teilarbeiten zur Realisierung des Auftrages selbst. Jedes PALteam findet einen eigenen Arbeitsmodus, der auch wieder angepasst werden muss. Hierzu gehört auch die Festlegung von Rollen innerhalb des Teams.

**Selbstverwaltung** – Jedes Team ist selbst für das Monitoring und die Kontrolle der notwendigen Teilaufgaben verantwortlich. Auch der Einsatz der Ressourcen wird von Ihnen selbst bestimmt. Gemeinsam entscheiden Sie, ob ein Teilschritt weiterverfolgt oder abgeschlossen wird. Dies erfolgt immer orientiert an der Aufgabe sowie dem Zeitrahmen.

**Gestaltungskompetenz** – Im PALteam können Sie sich eigenaktiv einbringen mit Ihrer Erfahrung und Ihren Ideen. Die erarbeitete Lösung wächst sukzessive. Und so wachsen auch Ihr Erfolgsempfinden sowie Ihre Motivation.

Bestimmt haben Sie im universitären Kontext bereits viel Erfahrung bezüglich Selbstorganisation und -verwaltung gesammelt, von denen Ihr Team profitieren wird (vgl. Bräutigam/Schindler 2021).

**Zuverlässigkeit** – Durch Ihre zielorientierte Arbeitsweise halten Sie Zusagen verbindlich ein, insbesondere in zeitlicher Hinsicht. Beispielsweise halten Sie vereinbarte Absprachen im Team ein und vertrauen auch auf die Zuarbeit Ihrer Kolleg:innen. Aber auch außerhalb des Teams werden Vorgaben und Absprachen, vor allem mit Kund:innen, exakt eingehalten. Zuverlässigkeit bedeutet auch, dass Konflikte und Hemmnisse frühzeitig geklärt werden sollen. Idealerweise entdecken Sie dabei das Innovationspotential Ihres Endproduktes.

Es wird empfohlen, eine **Koordinator:in für das PALteam** festzulegen, die als zentrale Ansprechperson fungiert. Beispielsweise achtet diese Person darauf, dass Zeitpläne erstellt werden, regelmäßiger Austausch sowie die Zielfokussierung gegeben sind. Die Person kann auch wöchentliche Arbeitssitzungen organisieren und moderieren. In dieser Rolle wird das Team bei der Fokussierung der Gesamtaufgabe, bei Entscheidungen sowie dem Zeitmanagement unterstützt.



Die Koordinator:in hat **keine Kontrollfunktion** inne, sondern behält das große Ganze im Blick. Alle Teammitglieder haben die gleiche Verantwortung für die Erreichung der Teamziele inne.

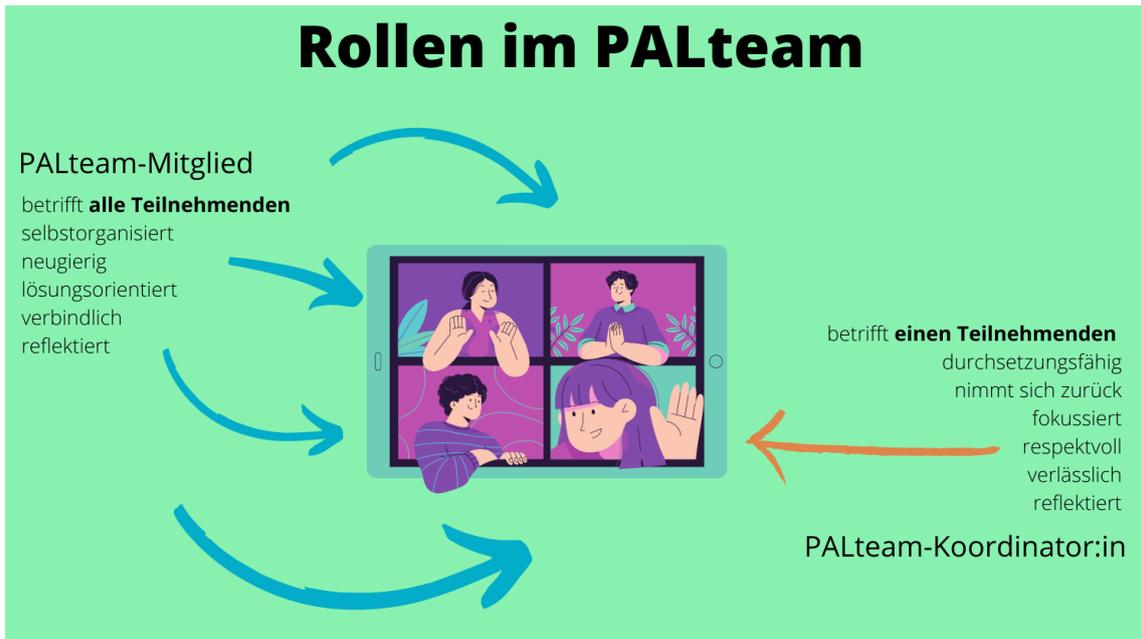


Abb.: Rollen und Eigenschaften im PALteam

## Die Rolle als PALteam-Mitglied

Diese Rolle betrifft alle Teilnehmenden der PALteams. Sie beteiligen sich inhaltlich, aber auch organisatorisch an der **Gestaltung** ihres PALteams. Sie erarbeiten sich gemeinsam mit Ihren Kolleginnen und Kollegen Inhalte, Zeitpläne usw., um die Aufgabe zu erfüllen. Auch Hindernisse bei der Bearbeitung ihrer Aufgabe gehen Sie gemeinsam an. Sie **unterstützen** Ihre PALteam-Mitglieder und holen sich Hilfe, falls Sie diese benötigen. Sie achten darauf, den Ihnen übertragenen **Aufgaben gerecht zu werden** und die **zeitlichen Vorgaben** einzuhalten. Es ist nicht schlimm, wenn Sie dabei auf Barrieren stoßen. Daran sehen Sie, dass Aufgaben und Inhalte besser auf das "Endprodukt" Ihrer Arbeit angepasst werden muss. Sie haben sozusagen eine **Verbesserung** entdeckt! Es werden somit wechselnde Aufgaben mit wechselnden Verantwortlichkeiten auf Sie zukommen.



Auch wenn Sie einer Teilaufgabe nicht direkt zugeordnet sind, **sind auch Sie für den Erfolg der Bearbeitung verantwortlich**. Der Erfolg dieser Aufgabe kann auch darin bestehen, dass sie gemeinsam entscheiden, dass diese Teilaufgabe für das "Endprodukt nicht nützlich ist und Sie sie deshalb von Ihrem Board streichen. Als stabile Säule können Sie auf Ihr Team zurückgreifen, dass Sie stützt und Rückversicherung anbietet.

## Die Rolle der Koordinator:in

In dieser Rolle wird besonders auf die **Einhaltung der geplanten Aufgaben** geachtet und dass Ihr PALteam das **große Ziel** nicht aus den Augen verliert. Achten Sie bei der Wahl einer Koordinatorin bzw. eines Koordinators darauf, dass die Person sich diese Rolle auch zutraut. Beispielsweise könnte es im PALteam nötig werden, die Teilnehmenden auf das Abgleiten einer Diskussion über den fokussierten Rahmen des Meetings hinzuweisen. Die Koordinatorin bzw. der Koordinator muss hier in seiner bzw. Ihrer Rolle tätig werden und das Meeting wieder auf die gesetzten Inhalte fokussieren. Gegebenenfalls muss auch auf das Überschreiten der zeitlichen Vorgaben einzelner Meetinginhalte hingewiesen werden. Er oder sie achtet auch auf die **Beteiligung** aller Mitglieder, damit Entscheidungen gemeinsam getragen werden. Mit dieser **Unterstützungsleistung** wird allen Teammitgliedern geholfen, da Meetings und deren Inhalte verlässlicher werden, Anschlusstermine noch erreicht werden und die Zeit aller Teammitglieder sinnvoll genutzt wird. Eine Meeting-Struktur gibt zudem Sicherheit für die selbstverantwortliche Arbeitsweise.

Möglicherweise werden Sie als Teammitglied die Doppelrolle als Koordinator:in sowie PALteam-Mitglied innehaben. Dies bringt einige Herausforderungen mit sich. Hier einige Tipps, die Ihnen dabei helfen können:

Doppelrolle thematisieren
Transparent machen, wie Entscheidungen getroffen werden
Input und Mitarbeit zeitlich verzögern, dem Team den Vortritt lassen
Möglichst lange die eigene Meinung zurückhalten
Co-Moderator aus der Gruppe einsetzen
Aktuelle Rolle bei Beiträgen transparent machen
Beiträge nicht kommentieren

Abb.: Tipps zur Doppelrolle der PALteam-Koordinator:innen (vgl. Kusay-Merkle, 2021, 330)



**Tipp:**

Bereits in der Einladung zum Meeting können die Teilnehmenden auf die Agenda sowie das Ziel hingewiesen werden. Das spart Zeit und fokussiert auf die zu erreichende Aufgabe.

## Die Vision

“Aufhören, Dinge anzufangen und anfangen, Dinge abzuschließen!”

(Kalweit, 2017)

Von der ersten Minute Ihrer PALteams an wird eine Vision verfolgt. Es handelt sich dabei um die **Lösungen oder Ergebnisse**, die passgenau und praxistauglich idealerweise sofort eingesetzt werden können. Hierfür ist die Arbeit an der ganzheitlichen Lösung notwendig. Das heißt, anders als in klassischen Projekten werden nicht erst grobe Ideen geplant und besprochen, sondern gleich **von Beginn an wird das fertige “Produkt” angestrebt**.

Zu Beginn der Arbeit in Ihrem PALteam müssen Sie daher gemeinsam klären, wie dieses Endprodukt, die erarbeitete Lösung konkret aussehen soll. Stellen Sie sich vor, Sie müssten die erarbeitete Lösung einer Kundin oder einem Kunden präsentieren:

- ✓ Welches Ziel soll erreicht werden?
- ✓ Welchen Nutzen hat die Lösung für die Zielgruppe?
- ✓ Wie sinnvoll ist das “Produkt” für diese Kund:in?
- ✓ Erfüllt das Produkt/die Lösung die Kriterien, die von den Kund:innen vorgegeben wurden?

**Doch wie sollte die Vision aussehen?** Die Vision sollte **klar formuliert** sein. Alle Teilnehmenden des PALteams wissen, was ihr Ziel ist und ziehen an einem Strang bei der Realisierung. Das schließt aber nicht aus, dass sich konkrete Details der Vision im Projektverlauf noch ändern können. **Die Vision gibt die grobe Richtung vor**, in die Ihr Engagement abzielt (vgl. Kusay-Merkle, 2021, 93).

Zur **Entwicklung Ihrer Vision** können Sie sich Ihr Projekt als Baum vorstellen. Erste gesammelte Ideen zu Ihrem “Gesamtprodukt” werden auf Notizzetteln notiert. Anschließend heften Sie diese an Ihren **“Produkt-Baum”**. An den Stamm kommen alle Zettel mit wesentlichen Grundfunktionen Ihres Produktes. Die Äste werden mit weiterführenden Themen aufgefüllt. Umso kleinteiliger und detaillierter eine gesammelte Idee ist, desto weiter weg vom Stamm wird sie platziert. Im Ergebnis sehen Sie sehr schnell, ob Sie die wesentlichen Funktionen auch im Detail schon berücksichtigt haben (in den verzweigten Ästen) oder ob Äste bisher freigeblieben sind. Wie ein Gärtner einen Baum beschneidet, so kann Ihr PALteam nun den Produktbaum beschneiden, sodass nur die wesentlichen Ideen weiterentwickelt werden. Dieses sogenannte **“Prune the Product-Tree”-Tool** kann helfen, alle wichtigen Aufgaben eines Projektes vorab zu strukturieren (vgl. Kusay-Merkle, 2021, 146ff.).

“Wenn es aber um reine Arbeitsergebnisse geht, gilt „just enough“. Wenn also die Ergebnisse eines Meetings festgehalten werden sollen, dann bietet das Übertragen in eine „Hochglanzpräsentation“ keinen Mehrwert – ein Fotoprotokoll wird meist auch ausreichen.”(Kusay-Merkle, 2021, 34)

Bereits hier wird deutlich: Die PALteam-Arbeit beinhaltet stets die **Möglichkeit eines Scheiterns**. Denn bei einem allzu perfektionistischen Vorgehen wird die Lösung vielleicht nicht zum Stichtag fertig. Viel wichtiger als “die” Lösung ist eine sinnvolle Lösung. D.h. die Lösung kann auch in einer Teillösung bestehen. Vielleicht erfüllt das Ergebnis die geforderten Kriterien nur zu 70%. Das ist völlig normal!

## Die Phasen

Die Arbeit im PALteam lässt sich in drei Phasen untergliedern (vgl. INQA 2021).

In der **Initialphase** kommen Sie und die weiteren Mitglieder des PALteams erstmalig zusammen. Hier werden die **Zielstellung**, die **Methoden**, **Rollen** sowie die **Bewertungskriterien** des jeweiligen Teams besprochen. Dies ist auch die Zeit, um ein gemeinsames **Mindset** zu etablieren. Hierbei unterstützen wir von der ATB Sie gerne!

Beispielsweise kann es bei einem ersten Kick-Off-Treffen des Teams unverbindlich um ein Kennenlernen der Personen und der Aufgabe gehen. Mit wem werde ich demnächst zusammenarbeiten? Auf welche Vorerfahrungen können wir bauen? Was ist unsere Aufgabe? Auch die Verpflichtung auf die Werte eines wertschätzenden Miteinanders sowie die Festlegung einer/s PAL-team-Koordinator:in gehören in diese Phase. Nutzen Sie hierzu gerne unsere Checklisten "Für den schnellen Start" am Ende der Broschüre.

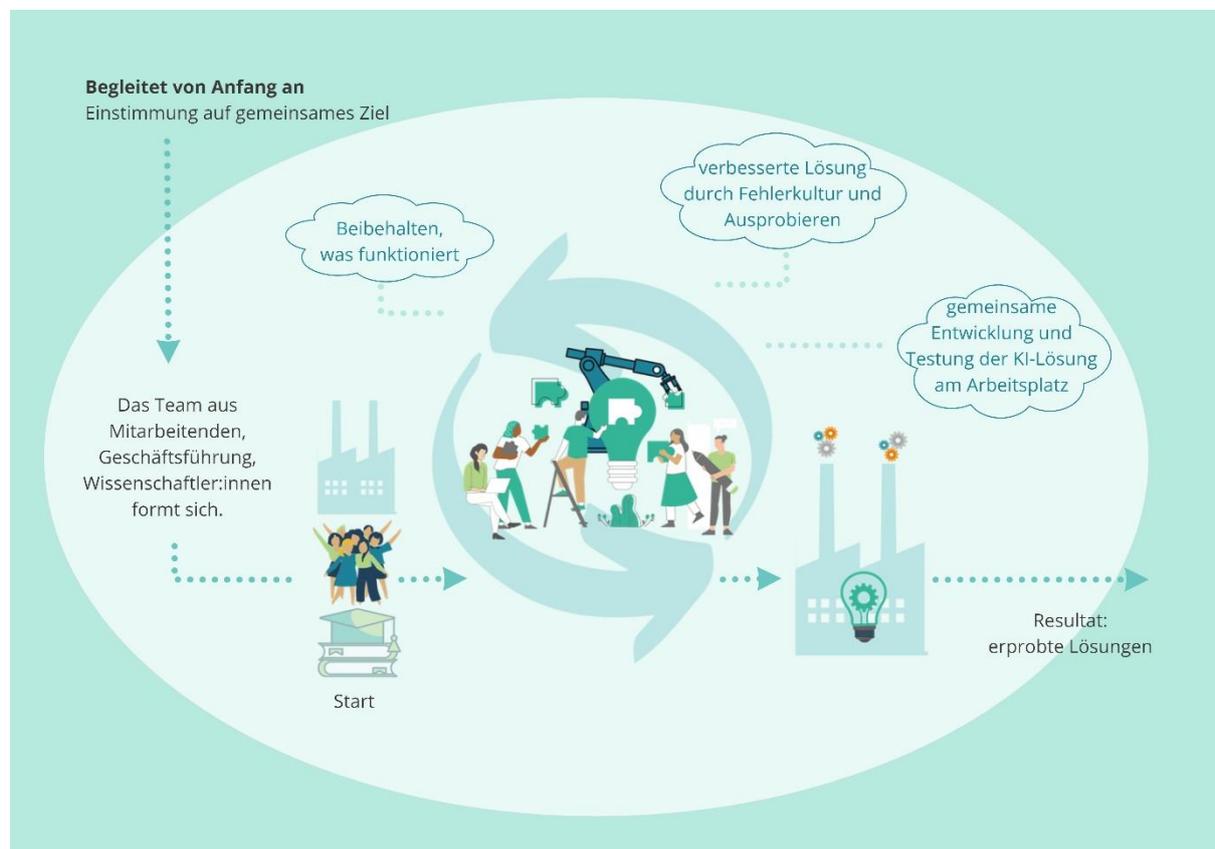


Abb.: Die Arbeitsphasen der PALteams (eigene Darstellung)

In der **Sprintphase** beginnt die **Arbeit an konkreten Lösungen**. Diese kann in einzelne **Arbeitsphasen**, sogenannte Sprints, unterteilt werden, die sich jeweils über **mehrere Treffen** innerhalb eines gewissen Zeitraumes (ca. 4 Wochen) erstrecken. Am Ende eines jeden Sprints werden die erarbeiteten Lösungen an die beauftragende **Projektleitung bzw. Endabnehmer:innen zurückgespielt**. Das entsprechende **Feedback** sowie ggf. Änderungen der Zielstellung bilden die Grundlage der nächsten Sprints. Die Arbeit im Sprint wird nochmal ausführlicher auf der nächsten Seite beschrieben.

Bei der Sprintphase handelt es sich somit um eine Abfolge einzelner kleinerer Arbeitsphasen. Erarbeitete Lösungen werden in den weiteren Sprints entsprechend der Hinweise aus dem Feedback weiterentwickelt, erprobt und verfeinert, sodass am Ende eine tragfähige und praxisnahe Lösung entsteht (vgl. Kusay-Merkle, 2021, 24). Die PALteams halten somit nicht an Lösungen fest, die vielleicht schon längst veraltet sind. Durch die beständige Einbeziehung des Feedbacks sowie erneuter Anpassungen bleiben Arbeitsweise und Lösung up-to-date. Auch auf unvorhergesehene Entwicklungen kann Ihr Team somit flexibel reagieren. Diese Arbeitsweise kann als sehr **motivierend** wahrgenommen werden, weil das eigene Engagement sinnvoll und zielführend eingesetzt wird.

Daran schließt sich die **Lernphase** an, in der eine ausführliche **Bewertung** der **Arbeitsweise** stattfindet. Hierzu gehört die **Auswertung** der **Arbeitsphasen**, der erarbeiteten **Lösungen**, der eingesetzten **Methoden** sowie einer **Ableitung** für **zukünftige PALteams**. Dies ist der Ort, wo Ihr Team **Bilanz** ziehen kann. Was hat gut funktioniert? Wo war die Arbeit nicht zielführend? Es bieten sich zwei Treffen an: Eines direkt nach Beendigung der Sprintphase sowie ein Treffen nach 3-6 Monaten, sodass auch die **individuelle Lernerfahrung** einbezogen werden kann. Beispielsweise könnten Sie hier über die Einhaltung der Zeitpläne und die verschiedenen Rollen sprechen. Vielleicht fällt Ihnen auf, dass bestimmte Rollen auf mehrere Träger:innen aufgeteilt werden sollten, um die Arbeitslast zu reduzieren. Oder Sie stellen fest, dass es zu Zeitproblemen gekommen ist, weil Verantwortlichkeiten nicht geklärt waren. Auf Grundlage dieser Erfahrungen stimmen Sie sich im Team noch besser ab und vermeiden diese Stolperfallen. Gleichzeitig können Ihnen diese **Feedbackrunden** helfen herauszufinden, welche Arbeitsweise Sie benötigen um sich ganz auf Ihre Arbeit konzentrieren zu können. Das schafft **Zufriedenheit** und die **Gewissheit**, dass Ihr Engagement störungsfrei zur Erfüllung der Aufgabe beiträgt.

## Der Sprint

Die Arbeitsphasen werden auch als Sprints bezeichnet. Das ist vergleichbar mit einem Wettrennen. Ihr Team begibt sich zur Bearbeitung eines Zwischenschrittes hin zur Lösung in eine fokussierte Bearbeitungsphase, die zeitlich eng begrenzt ist. Wie ein Sprinter nehmen sie dabei das Ziel ins Visier und versuchen, dieses so schnell als möglich zu erreichen. Störende Einflüsse werden während der kurzen Sprints so gut es geht ausgeblendet. Das verschafft Ihnen die Freiheit, gezielt an Lösungen zu arbeiten. Nach Ablauf der festgesetzten Zeit spiegeln sie das erreichte Ergebnis mit den Zielkriterien dieser Aufgabe sowie dem Feedback der Endabnehmer:innen. Hier erhalten Sie Hinweise, welche Eigenschaften eines Transferformates Teil des nächsten Sprints sein können oder auch welche, die nicht weiter entwickelt werden sollen. Ihre Arbeitsweise in PALteams ist somit nicht über einen längeren Zeitraum fest geplant. Einzig feststehend ist ihr Zeitbudget sowie das komplexe Gesamtziel, das noch nicht in Einzelschritten geplant ist.

Beispielsweise werden Sie für die Entwicklung des Transferformates PAL-Website in mehrere Sprints gehen. Verwenden Sie zur Orientierung gerne unsere **Checkliste "Sprint-Planung"** am Ende der Broschüre. Durch die **strategische Erkundung der Wünsche der Endabnehmer:innen** sowie der Zielrichtung der Website entwickeln Sie gemeinsam mit Ihrem PALteam ein Zielbild. Was sind die Kriterien einer guten Website für die Nutzer:innen? Welche Funktionen soll die Website mitbringen? Wie könnten KI-Technologien direkt auf der PAL-Website einbezogen werden? Darauf aufbauend arbeitet das PALteam eine Struktur sowie die Funktionalitäten der Seite grob aus. In einem dritten Schritt testen Sie einen Prototyp PAL-Website. Beziehen Sie hier gerne die Rückmeldung von potentiellen Nutzer:innen der Seite sowie von IT-Fachleuten ein.

Damit endet der erste Sprint Ihres PAL-teams. Zu diesem ersten **Prototyp** einer PAL-Website holen Sie sich nun von Ihrer Projektleitung Feedback ein. Vielleicht hat dieser Sprint bzw. das Feedback zum bisherigen Transferformat auch neue Aspekte, die bei der Bearbeitung bisher noch nicht bedacht wurden. Das ist sehr gut, denn so kann die PAL-Website noch besser an die Bedürfnisse und Wünsche der Endabnehmer:innen angepasst werden. Stück für Stück kommen Sie der fertigen Website damit näher. Gleichzeitig halten Sie bereits frühzeitig einen Prototypen Ihres Endproduktes in Händen. Deutlich wird auch, dass Sie sich nicht zeitunabhängig an kleinen Teilaufgaben aufhalten lassen sollten.

Seien Sie hier ruhig mutig und probieren neue Wege aus. Gerne helfen Ihnen die Endabnehmer:innen mit Hinweisen weiter. Die zukünftigen Nutzer:innen des Transferformates werden Ihnen dankbar sein, dass Sie deren Wünsche berücksichtigt haben!

**Begeben Sie sich erst in den Sprint,  
wenn Ihnen klar ist, in welche Richtung sich ihr Endprodukt entwickeln soll!**

Sie arbeiten stets an einem fertigen, kompletten Produkt. Nach jedem Sprint halten Sie einen Entwurf eines Transferformates in den Händen. Aufgabe weiterer Sprints ist nun, dieses "Produkt" näher in Richtung der Wünsche der Endabnehmer:innen zu entwickeln. Dabei wird sich Ihr PALteam **stets an der Vision orientieren**. Sicherlich wären noch mehr Teilaufgaben in Sprints denkbar, die aber eventuell keinen großen Nutzen für das Endprodukt liefern. Daher besprechen Sie bei Sprint-Planungen gleich zu Beginn, wie sinnvoll dieser Schritt für die Erreichung eines fertigen Transferformates ist.

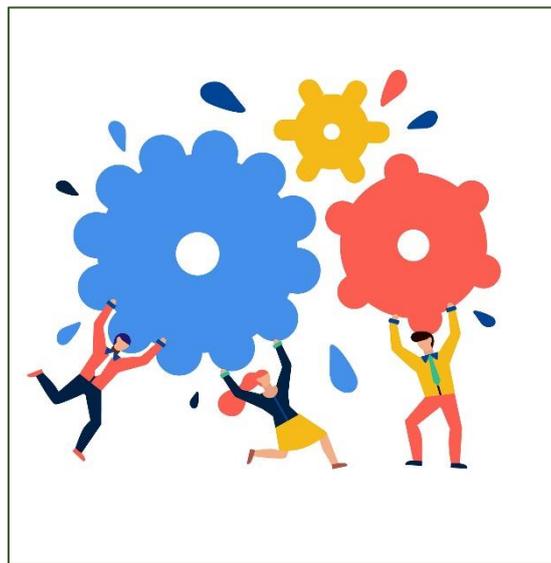
Bereits jetzt wird deutlich, dass diese Form der Arbeitsweise effizient zur **Entwicklung eines Transferformates** beitragen kann, das in der Praxis auch wirklich Anwendung findet. Mit Ihrer Hilfe werden neue Formate ermöglicht und für eine spezifische Zielgruppe zugänglich gemacht! Das gibt Ihnen zugleich die Chance, Ihr Wissen in einem abgesteckten zeitlichen sowie inhaltlichen Rahmen zu vertiefen, um sich anschließend neuen Projekten zuzuwenden.

## Voraussetzungen PALteams

Wie bereits betont wurde, sind PALteams nicht für jede Aufgabe sinnvoll. Vielmehr gibt es klare Kriterien, anhand derer entschieden werden kann, ob die Bearbeitung der Aufgabe sinnvoll in einem PALteam gestaltet werden sollte (vgl. Kusay-Merkle, 2021, 28).

Folgende Merkmale machen den Einsatz von PALteams sinnvoll:

- Unklare Ziele und Anforderungen
- Komplexität der Aufgabe
- Innovativität der Lösung
- Einbindung der Praxisanwender:innen und deren Feedback
- Entwicklung statt Konstruktion
- Lösungen mit erprobtem Nutzen



Quelle: <https://de.freepik.com/vektoren/karikatur> Karikatur Vektor erstellt von macrovector - de.freepik.com

Es stellt PALteams auch vor die Herausforderung klar abzuwägen: **Ist das agile Arbeitssetting für diese Aufgabe sinnvoll?** Dies ist erforderlich, weil PALteams nicht zwingend schneller oder einfacher zu ihren Lösungen kommen. Auch werden ebenso wie in klassischen Projektmanagementansätzen Ressourcen gebunden.

## Werkzeuge für PALteams

Aufgrund der Vielzahl an agilen Ansätzen gibt es keine einheitliche Empfehlung oder Festlegung, was im Rahmen der PALteamarbeit genutzt werden soll. Vielmehr steht es dem **Team** frei, über für sie **nützliche Werkzeuge** zu entscheiden. Gegebenenfalls sind bestimmte Hilfsmittel lediglich für eine bestimmte Etappe sinnvoll, während andere über mehrere Arbeitsphasen hinweg zum Einsatz kommen. Wir haben Ihnen hier einige Tools zusammengestellt, die wir für den Einsatz in den PALteams für sinnvoll halten.

Doch was genau kennzeichnet diese Werkzeuge?

- ✓ Sie bieten eine schnelle Einarbeitungszeit
- ✓ Sie sind online wie offline nutzbar
- ✓ Sie sind bei wechselnden Teams einsetzbar
- ✓ Sie sind aufgabenspezifisch einsetzbar

Vielleicht haben Sie bereits agile Ansätze eingesetzt oder möchten den hier vorgestellten noch weitere hinzufügen? Die Auswahl des geeigneten Tools muss nicht vorab festgelegt sein. Vielmehr **entscheidet** das **Team**, welche Werkzeuge die **Arbeit** in welcher Phase **unterstützen** können. Bei der Auswahl könnten folgende Fragen hilfreich sein:

**Was** soll bearbeitet werden?

Gerade angesichts der Fülle möglicher Hilfsmittel fällt die Auswahl nicht leicht. Oftmals beziehen sich einzelne agile Ansätze lediglich auf **Teilprozesse** wie die Kosten-Nutzen-Analyse sowie die Zeit- und Aufgabenplanung. **Einige Methoden** wie Scrum sind sehr **umfassend** und bedürfen einer zeitaufwändigen Schulung und -begleitung, sind also eventuell ungeeignet für die Arbeit in PALteams.

**Warum** ist es für Ihre Arbeitsweise sinnvoll?

Nicht für jeden Arbeitsschritt ist der Einsatz eines agilen Werkzeuges notwendig oder sinnvoll. Daher ist **abzuwägen**, welchen Mehrwert das Tool bietet.

**Wie** funktioniert es?

Vor der Entscheidung sollte auch die Einarbeitungszeit sowie die **Komplexität des Werkzeuges** geprüft werden. Beispielsweise könnte abgewogen werden, ob die Einarbeitungszeit zur Einsatzzeit des Werkzeuges in Beziehung steht. Vielleicht gibt es einen agilen Ansatz mit weniger Teilschritten, der den gleichen Nutzen bietet.

**Wann** sollte das Werkzeug eingesetzt werden?

Nicht alle Werkzeuge werden ständig eingesetzt. Entscheiden Sie im Team, wann Sie welche Unterstützung benötigen. Einige Tools, wie das Project-Canvas, werden zwar verstärkt zu Beginn benötigt, jedoch lohnt sich der Rückblick bzw. die Anpassung zwischen zwei Sprints, um die Zielfokussierung abzugleichen.

## Agile Ansätze - eine Auswahl für PALteams

Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen einige agile Ansätze vor, die wir für den Einsatz in Ihrem PALteam für sinnvoll halten. Neben dem Wie geben wir auch Tipps zu den Einsatzmöglichkeiten sowie Beispiele, wie Ihnen diese Tools bei Ihrer Arbeit helfen können.

Ihr **Team entscheidet über die notwendigen Werkzeuge**. Vielleicht kommen Sie auch ganz ohne diese Hilfsmittel aus. Für die Ergänzung der hier aufgeführten Werkzeuge empfehlen wir Ihnen folgende Website. Sie können auch gezielt nach dem Aufgabenbereich suchen, für den sie Unterstützung benötigen: <https://www.projektmagazin.de/methoden>



Quelle: freepik,  
<ahref=https://de.freepik.com/vektoren/geschaef>

# Project-Canvas

## Was

- Visualisierung der Aufgabenplanung auf einer gemeinsamen Leinwand (=Canvas)

## Warum

- keine Aufgabe wird vergessen
- übersichtlich, leicht verständlich, offenbart Ressourcen und Herausforderungen der Aufgabe sowie Unklarheiten
- Ziel: gemeinsames Verständnis der Aufgabe über Visualisierung

## Wie

- Project-Canvas-Leitfragen gemeinsam erarbeiten (siehe nächste Seite)
- Details (z.B. durch Feedback der Endabnehmer:innen) nachträglich einpflegen

## Wann

- zu Beginn Projekt/Aufgabe
- Spezifizierung während der Bearbeitungszeit

Gleich zu Beginn ist es sinnvoll, sich gemeinsam über die **Zielrichtung**, die erforderlichen **Ressourcen** (insbesondere der **Kompetenzen** im Team) sowie der **Kundenwünsche** klar zu werden. Auch die zur Verfügung stehende **Zeit** muss mit bedacht werden. Mithilfe der Project-Canvas, oder auch Projekt-Leinwand, entwickeln Sie das gemeinsame **Ziel**, worin die Aufgabe besteht. Beispielsweise werden Sie in der Diskussion feststellen, dass unterschiedliche Verständnisse und Perspektiven auf Websites als Transferformate vorliegen. Und wer sind überhaupt die Endabnehmer:innen bzw. Nutzer:innen der Seite? Das ist ganz normal. Die Project-Canvas hilft Ihrem Team, sich auf eine gemeinsame Sichtweise zu verständigen und diese auch zu begrenzen. Bereits frühzeitig legt Ihr PALteam damit die Grundlage für eine fokussierte und effiziente Arbeitsweise. Anhand der Projektleinwand erkennen Sie notwendige Aufgaben und können weniger nützliche Aufgaben frühzeitig von der Liste streichen. Damit kann ein einmal gut eingepflegtes Project-Canvas während der kompletten Bearbeitungszeit als Orientierung genutzt werden.



## Weitere Informationen:

Kusay-Merkle, 2021, 108f.

Vorlage: <https://miro.com/app/board/uXjVOIZlxw0=/>

Stand:

**Zielstellung Orgateam**  
 Welches Ziel soll das PALteam erreichen? (auch Herausforderung, Ursache)  
 Warum ist das PALteam wichtig und bedeutsam – und für wen?  
 Welchen Beitrag leistet das PALteam für das Projekt PAL?

<p><b>Team &amp; Rollen</b>                  Welche Personen tragen mit welcher Verantwortlichkeit etwas zum Gelingen bei?</p>	<p><b>Meilensteine</b>                  (wichtige Entscheidungen, Termine, Zwischenziele)</p>	<p><b>Ergebnisse</b>                  Was genau soll das PALteam für wen leisten?</p>	<p><b>nächste Treffen &amp; Zielstellung</b>                  Termine immer mit Ziel vergeben</p>
<p><b>Budget</b></p>	<p><b>Tools/Arbeitsweise</b>                  Welche digitalen/analogen Tools nutzen wir, um unsere Arbeit zu koordinieren?</p>	<p><b>Kunde/Zielgruppe</b>                  Welche Personen profitieren vom Ergebnis und sind daran beteiligt?</p>	<p><b>offene Themen/nächste Aufgaben</b></p>

# Timeboxing



## Was

- Zeitmanagementstrategie

## Warum

- Zeit effektiver nutzen
- Schneller Ergebnisse produzieren
- Störungen, Ablenkungen, Stress vermeiden
- Ziel: effizienter gemeinsam Arbeiten bei vorgegebenem Zeitbudget

## Wie

- Feste Zeiteinheiten werden einer Aufgabe zugeordnet, ggf. in kleine Timeboxen für Unteraufgaben
- Vorgänge werden nach Zeitablauf abgeschlossen, auch wenn noch Teile unfertig sind
- Unterscheidung harte und weiche Timebox: harte Timebox (Bearbeitung endet mit Ablauf der Timebox, für Meetings sinnvoll), weiche Timebox (flexible Handhabung Zeitfenster, sinnvoll innerhalb Sprints)

## Wann

- Meetings
- Sprints
- selbstständige Arbeitseinheiten

Timeboxing ist in Ihrem PALteam sinnvoll, um beispielsweise **Meetings effektiv zu gestalten**. Nach Ablauf der festgesetzten Zeit endet das Treffen, auch wenn noch nicht alle Tagesordnungspunkte besprochen wurden (hartes Time Boxing). Das sichert Ihren Kolleginnen und Kollegen, dass sie innerhalb ihrer anderen Projekte nicht in Verzug geraten. Zudem werden sie merken, dass sie gemeinsam schneller auf die wichtigen Punkte zu sprechen kommen, ohne Zeit zu verschwenden.

Aber auch innerhalb eines Sprints dient der Zeit-Kasten dazu, ein **festes Zeitbudget nicht zu überschreiten**. Beispielsweise könnten Sie Timeboxing für die von Ihnen zu erledigenden Teilaufgaben in Sprint 2 anwenden. Stellen Sie sich vor, Sie haben in drei Tagen Abgabetermin für Ihre Rechercheaufgabe, die jedoch sehr anspruchsvoll ist. Sie zerteilen diese Aufgabe daher, ähnlich wie bei einer großen Postsendung in drei bis vier handliche Pakete ein, die Sie stemmen können. Eine Verlängerung Ihres Zeitbudgets wird es nicht geben, weil Ihre Kolleginnen und Kolleginnen die Ergebnisse Ihrer Recherche als Grundlage weiterer Aufgaben benötigen. Nutzen Sie die geplanten Timeboxen effizient, indem sie diese frühzeitig im Kalender blocken und während der Bearbeitung auf "offline" schalten, somit keine Störungen (Mails, Telefonate, Small Talk) zulassen. Stellen Sie sich vor, dass die Bearbeitung Ihrer Recherche-Aufgabe nur innerhalb dieser Zeit-Boxen stattfinden darf. Das ist auch realistisch, angesichts Ihrer weiteren Verpflichtungen im Tagesgeschäft.

Auch hier gilt: Holen Sie sich rechtzeitig Hilfe wenn Sie merken, dass die Aufgabe in der Zeit nicht zu schaffen ist. Im gemeinsamen Gespräch kann geklärt werden, dass die im Zuge der Recherche

aufgetauchten Themen eventuell zu umfassend sind und begrenzt werden müssen. Oder Sie erhalten Unterstützung von einer Kollegin oder einem Kollegen Ihres PALteams und bearbeiten diese Teilaufgabe nun gemeinsam, um das Rechercheergebnis innerhalb der Timebox sicherstellen zu können. Das Timeboxing ermöglicht Ihnen zudem ein störungsfreies und effizientes Arbeiten an einem Stück. Die Erledigung der Recherche als komplexes Thema wird somit handhabbar in einzelne zeitliche und inhaltliche Boxen gepackt, was Ihnen die Bearbeitung erleichtern kann.



Mehr Informationen und Beispiele unter:

<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/zeitmanagement/timeboxing/#plg-youtube-embed>

# Daily

## Was

- Hindernisse frühzeitig erkennen

## Warum

- schnelles Feedback
- Synchronisation des Teams
- Planung auf kurze Sicht
- Ziel: status quo jeder Aufgabe sowie jedes PALteam-Mitgliedes schnell erfassen

## Wie

- Besprechung der Themen, die derzeit bearbeitet werden und deren Hindernisse
- Koordinator:in begrenzt zeitlich (max. 15 Minuten zu Beginn jedes Meetings)
- in Kombination mit dem Kanban-Board
- Jeder beendet kurz(!) die vier Leitsätze:



"Persönlich freue ich mich derzeit über: ..."  
"Mit Blick auf die Lösung habe ich bisher erreicht: ..."  
"Mit Blick auf die Lösung möchte ich als nächstes erreichen: ..."  
"Mit Blick auf die Lösung blockiert mich: ..."

## Wann

- In Sprints
- Feste Routine zu Beginn Meetings

Nutzen Sie dieses Tool ab dem Zeitpunkt, wenn Ihre PALteam-Mitglieder Aufgaben gemeinsam bearbeitet. Dies wird vor allem in den Sprints der Fall sein. Mithilfe kurzer regelmäßiger Teamabstimmungen des Daily behalten Sie den **Überblick** über die **einzelnen Arbeiten** im Team. Das Daily gibt zudem die **Möglichkeit, Hindernisse** anzusprechen. Dies geschieht in vier kurzen Leitsätzen, die von jedem PALteam-Mitglied beendet werden. Dies verschafft Ihrem Team einen kurzen Überblick zu Beginn eines Meetings, wer gerade was bearbeitet und wie der Bearbeitungsstand ist. Idealerweise wird die Beantwortung der Fragen zur Routine und verankert damit die Lösungs- bzw. Nutzer:innen-Perspektive. Zugleich kann Daily zur Strukturierung der Meetings genutzt werden. Wo es Hindernisse gibt, entsteht automatisch Gesprächsbedarf zur Lösungsfindung und somit ein Tagungsordnungspunkt des Meetings.

Wichtig: Haben Sie keine Scheu, Hindernisse anzusprechen. Es geht nicht darum, Ihr persönliches Engagement zu bewerten. Vielmehr sollen schwierige Aufgaben auch auf mehrere Schultern verteilt werden. Ressourcen bei anderen PALteam-Mitgliedern können genutzt werden um die Aufgabenfülle bei anderen zu meistern. Die Arbeit wird fair verteilt statt starrer Zuständigkeiten. Beispielsweise bleiben die Teilaufgaben eines erkrankten PALteam-Mitgliedes nicht liegen, sondern werden gemeinsam im Team aufgeteilt und kompensiert. So werden die vereinbarten Ergebnisse dennoch innerhalb der vorgegebenen Zeit geliefert.

# Kanban-Board

## Was

- Visualisierung derzeit laufender Aufgaben

## Warum

- Begrenzung der gleichzeitig zu bearbeitenden Aufgaben
- Ziel: Aufgaben schnell abschließen, Übersicht bewahren

## Wie

„Dies ist ein Whiteboard oder eine Pinnwand mit vertikalen Spalten, auf der die Arbeit und deren Fortschritt dargestellt wird. Die Arbeit wird durch Tickets (z. B. Haftnotizen) repräsentiert, die Spalten von bspw. „Als Nächstes“ bis zur Spalte „Fertig“ durchwandern. ... beim Kanban Board werden ganze Prozesse in ihren Schritten abgebildet. Neben den manuellen haptischen Boards gibt es auch entsprechende elektronische Tools.“ (Kusay-Merkle, 2021, 35)

- Sammeln der Aufgaben auf vorgefertigten Zetteln im Backlog (=Ideenkasten)
- Aufgaben wandern entsprechend des Bearbeitungsgrades weiter bis zur Fertigstellung
- Zettel auch nutzen, um derzeitige PALteam-Bearbeiter zu notieren
- Begrenzen Sie die Anzahl der Aufgaben in den Bearbeitungs-Spalten
- Aktualisierung bei jedem Meeting (zusammen mit Daily)

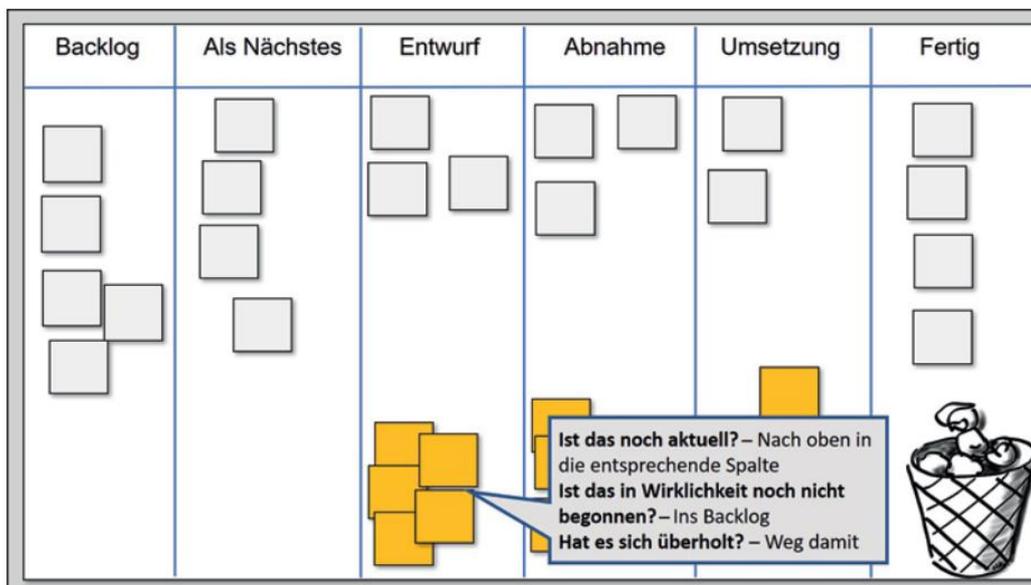


Abb.: Beispielenwurf eines Kanban-Boards (vgl. Kusay-Merkle, 2021, 283)

## Wann

- in den Sprint-Phasen

Mithilfe des Kanban-Board behält Ihr PALteam **alle** zu bearbeitenden **Aufgaben** für alle übersichtlich **auf einem Board** fest. Daran kann aktuell abgelesen werden, welche Aufgaben sich in welchem **Bearbeitungsstand** befinden und wer gerade daran arbeitet. Das heißt nicht, dass einzelne PALteam-Mitglieder ausschließlich für diese Aufgabe zuständig sind, sondern vielmehr, auf wessen Tisch diese Aufgabe gerade liegt. Passen Sie das Board den Notwendigkeiten des Teams an. Vielleicht ist es sinnvoll, Fristen auf den Zetteln zu notieren oder besonders dringliche Aufgaben auch entsprechend farblich hervorzuheben. Das schafft **Transparenz** und **verdeutlicht** die kleinen **Erfolge** während der Bearbeitung einer großen Aufgabe.

**Wichtig:** Es ist sinnvoll, dass Änderungen am Board nur bei den Meetings vorgenommen werden, wo alle PALteam-Mitglieder sich gegenseitig auf den aktuellen Stand bringen. Gerade bei neuen Aufgaben, die aus dem Backlog (sogenannte Ideenliste) in die Bearbeitungsphase übergehen ist wichtig, dass die zuständigen PALteam-Mitglieder klären was zu tun ist. Das Arbeitstreffen ist die Gelegenheit, Unklarheiten bei den einzelnen Aufgaben zu lösen. So wird vermieden, dass Sie ziellos in ihren Ideen herumtreiben.

### Ausführliche Anwendung zum Nachlesen:

Kusay-Merkle, 2021, 245ff; IAO, 2021, 17ff

Nutzen Sie virtuelle Tafeln, die von allen PALteam-Mitgliedern ortsunabhängig eingesehen werden können. Auch in Präsenztreffen können die PALteam-Koordinator:innen oder ein:e Helfende:r die aktuellen Entwicklungen auf dem virtuellen Kanban-Board einpflegen. Vorbereitete Boards finden Sie bei kostenfreier Registrierung bei folgenden Anbietern:

Vorlage: [https://miro.com/app/board/uXjVOIZlxw0=](https://miro.com/app/board/uXjVOIZlxw0=/)

Sie können auch To-Do-Apps und Tools wie beispielsweise Zenkit, Todoist, MS Aufgaben, Asana usw. so anpassen, dass die Aufgaben entsprechend der Kanban-Board-Logik verschoben werden können. Verständigen Sie sich gemeinsam im PALteam, welches Hilfsmittel für Sie infrage kommt.



Die Tools Daily und Kanban-Board sollten gemeinsam eingesetzt werden.

# Paper-Prototyping

## Was

- Schrittweise Entwicklung eines Modells des Endproduktes

## Warum

- frühzeitig Änderungen in die zu erarbeitende Lösung integrieren
- Aufwand minimieren für Großprojekte
- Ziel: ressourcenschonend und schnell Feedback der Endabnehmer:innen einarbeiten

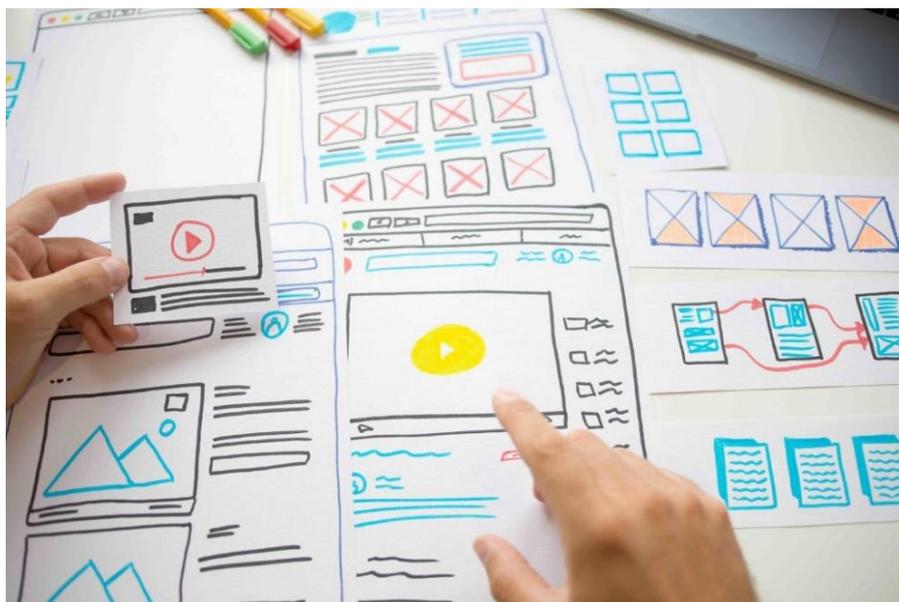
## Wie

- Grober Entwurf eines Prototyps von Beginn an
- Endabnehmer:innen sollen Endprodukt frühzeitig nachvollziehen können
- niedrigschwellige Hilfsmittel nutzen (Papierschnipsel, Skizzen)

## Wann

- Frühzeitig in den Sprints beginnend
- Komplette Projektlaufzeit

Beispielsweise könnte dieses Tool genutzt werden, um die Arbeit des PALteams hinsichtlich der Erstellung der Website zu unterstützen. Die Website-Oberfläche wird zunächst mit Papierschnipseln simuliert, indem einzelne Funktionen, Buttons oder Menüs auf Papierschnipsel gemalt und entsprechend angeordnet werden. Dies ermöglicht eine flexible Erarbeitung einer Bedienoberfläche, die ohne IT-Entwicklungskosten ein erstes Feedback von Nutzer:innen ermöglicht. Idealerweise werden Materialien wie Papierschnipsel genutzt, die relativ einfach verändert oder ergänzt werden können. Ein elektronisches Whiteboard oder im einfachsten Fall ein Zeichenprogramm, eignet sich für eine nicht-lokale Vorgehensweise genauso.



Quelle: <https://www.nunau.it/wp-content/uploads/2020/05/usabilita-sito-web-1-1024x683-1.jpg>

Aufgabe des PALteams ist es nun, in weiteren Sprints das Feedback von den Endnutzer:innen zur Online-Variante einzuarbeiten sowie den Funktionsumfang zu erweitern. So entsteht schrittweise anhand des Prototyps die nutzer:innenbezogene Website-Oberfläche. Von Anfang an arbeitet das PALteam somit auf das fertige Endprodukt PAL-Website hin. Zugleich können die Nutzer:innen die Website zu einem frühen Zeitpunkt sehen. Jeder Zwischenschritt dient der Anpassung an die Nutzer:innenbedürfnisse. Die Website wird somit von den Endabnehmer:innen mitgestaltet. Gleichzeitig vermittelt dieser Papier-Prototyp die Abstimmung mit den IT-Fachkräften, die somit eine detailreiche Vorlage zur Verfügung gestellt bekommen bzw. ein Feedback zur Umsetzbarkeit vereinfacht.

# Reporting-Tools

## Was

- Dokumentation der Lernerfahrungen in PALteams

## Warum

- Hilfsmittel zur Begleitung der Lernphase (kurzfristig und langfristig)
- Reflektion und Dokumentation der lessons learned des PALteams
- Übertragung auf folgende PALteams

## Wie

- Pflegen eines Logbuches zur Lernerfahrung
- Anfertigen eines Lessons-Learned-Eintrages entlang folgender Kriterien:
  - Evaluation vorangegangener Logbuch-Einträge: Ist die Umsetzung von Verbesserungen gelungen?
  - Wie erfolgreich konnten die vereinbarten Ziele und Regeln bisher umgesetzt werden?
  - Ist die Zusammenarbeit im PALteam stimmig?
  - Funktionieren Feedback-Schleifen?
  - Welche Barrieren/Hemmnisse traten regelmäßig auf?
  - Welche Maßnahmen werden daraus abgeleitet?
  - Welche Werkzeuge waren hilfreich?

## Wann

- Regelmäßig und anlassbezogen (bei Unstimmigkeiten)
- nach jedem Sprint
- am Ende der PALteam-Projektlaufzeit

**Langfristig** hilft Ihnen das Reportingtool, um **Herausforderungen sichtbar** zu **machen**, die im nächsten Sprint nicht mehr zum Problem werden sollen. Beispielsweise könnten Sie ein Reporting-Meeting fest zwischen zwei Sprints einplanen. So gehen Sie gestärkt und bewusster in die nächste Arbeitsphase. Auch die Übertragbarkeit Ihrer Erfahrungen auf andere Teams ist möglich. Diese könnten in Ihren Lessons-Learned-Report Einsicht nehmen (z.B. über Alfresco) und entsprechend für Ihr eigenes PALteam adaptieren. Vielleicht gibt es auch Tipps oder Hinweise auf nützliche Werkzeuge, die Sie hier hinterlegen möchten. Ihre Kolleg:innen aus den anderen PALteams werden es Ihnen danken!

Auch **kurzfristige** Reportings sind sinnvoll. Nutzen Sie auch hier das Kanban-Board im Meeting, um Ihre lessons learned sichtbar zu machen. Haben wir die Aufgaben mit heutiger Frist wirklich erledigt? Wie gehen wir mit Zeitverzögerungen um? Liegen die Aufgaben mit nächstmöglicher Abgabefrist noch im Zeitrahmen? Werden einzelne PALteam-Mitglieder unnötig oft mit zusätzlichen Aufgaben überlastet und muss die Ressourcenverteilung vielleicht besser im Blick behalten werden? Auf der nächsten Seite haben wir für Sie eine Report-Vorlage vorbereitet, die Sie beliebig anpassen können.

# Lessons Learned Report

PALteam-Name: .....

Schlagworte: .....

.....

Datum: .....



## Evaluation der Arbeitsweise:

(Wie zielführend ist die Arbeitsweise des PALteams? Welche Herausforderungen/Hemmnisse/Barrieren sind Ihnen aufgefallen? Waren die Verbesserungsvorschläge vorangegangener Reports zielführend?)

## Verwendete Lösung:

(Skizzieren Sie kurz, wie Sie mit den Herausforderungen umgegangen sind bzw. welche Faktoren für den Erfolg verantwortlich sind.)

## Verbesserungsvorschläge:

(Skizzieren Sie Verbesserungen, die Sie auch anderen PALteams weitergeben möchten.)

## Herausforderungen für PALteams

Während Ihrer Arbeit im PALteam werden Sie auf kleine und große Herausforderungen stoßen **und das ist gut so!** Jedes Projekt und jedes Team sind anders. Dennoch werden Ihnen die vorangegangenen Erfahrungen weiterhelfen. Damit Sie schnell Erfahrungen sammeln können und die ersten Stolpersteine auslassen, haben wir für Sie die häufigsten Herausforderungen der PALteam-Arbeit kurz zusammengestellt (vgl. Eberle/Longmuß, 2021 , 73):

**Schleichende Erweiterung der Zielkriterien:** In der stückweisen Bearbeitung von Aufgaben ergeben sich neue Anforderungen, die die Vision erweitern und perspektivisch den Zeitrahmen sprengen. **Hier hilft:** regelmäßig Kanban-Board, Produkt-Baum oder ähnliches prüfen und aktualisieren sowie Daily nutzen, um über umfangreiche neue Aufgaben gemeinsam zu beraten.

**Perspektivenstreit:** Eigene Ideen und Vorstellungen überlagern die Wünsche und Bedürfnisse der Endabnehmer:innen. Die erarbeitete Lösung entspricht immer weniger den Anforderungen der Nutzer:innen. **Hier hilft:** regelmäßig das Projekt-Canvas überarbeiten sowie Feedback einholen, Vorrang der Wünsche der Nutzer:innen einräumen.

**Überlastung im Tagesgeschäft:** Angesichts der Komplexität der Aufgaben des PALteams sowie der Einbindung in weitere Projekte rückt die Verbindlichkeit der eigenen Beteiligung in den Hintergrund. **Hier hilft:** PALteam-Koordinator:innen achten auf Verbindlichkeit der Teilnahme, ggf. Festlegung fester Zeiteinheiten, Timeboxing.

**"Zielerreichung"** (Eberle/Longmuß, 2021 , 73): Schnelle und unvorhergesehene Änderungen der Projektbedingungen sowie fehlender Einbezug zeitlicher Auslastung der PALteam-Mitglieder demotivieren. **Hier hilft:** Teamkalender führen und geplante Abwesenheiten (z.B. Urlaub) vorher eintragen (z.B. <https://www.teamup.com/>), regelmäßige Reflektion der Vision und des Endabnehmer:innen-Nutzens kann motivieren (Project-Canvas nutzen).

**Überlastung einzelner PALteam-Mitglieder:** Aufgrund Ihrer Vorerfahrungen im agilen Arbeitssetting oder ihrer Berufserfahrung übernehmen einzelne Mitglieder im PALteam gehäuft Verantwortlichkeiten. **Hier hilft:** alle (!) achten darauf, ob andere PALteam-Mitglieder entlastet werden können, auf vertrauensvolle Stimmung im Team achten (ggf. Teambuilding-Treffen).

Achten Sie auf die **verbindliche Einhaltung von Zusagen**, da Ihre Kolleginnen und Kollegen sich auf Ihre Zuarbeit verlassen. Ist absehbar, dass eine Frist nicht gehalten werden kann, holen Sie sich Hilfe im Team und besprechen Möglichkeiten, wie der Termin noch eingehalten werden kann. Eventuell ist dies auch ein Anzeichen einer unrealistischen Zeit- bzw. Ressourcenplanung. Möglich ist auch, dass die Teilaufgabe nur unwesentlichen Nutzen für die Erarbeitung der Lösung bringt und deshalb vom Kanban-Board gestrichen werden muss. Das Gelingen und Misslingen einer PALteam-Aufgabe liegt somit auf den Schultern **aller** Teammitglieder. Die PALteam-Koordinator:innen achten darauf, dass die Aufgaben gemäß der zur Verfügung stehenden Ressourcen im Team verteilt sind.

## Für den schnellen Start

Damit Sie in der Fülle der Möglichkeiten schnell starten können, haben wir Ihnen einen kleinen Fahrplan für Ihr PALteam vorbereitet.

Hier haben wir für Sie Vorlagen und Links zusammengestellt, die Ihnen bei der Umsetzung der beschriebenen agilen Werkzeuge sowie bei der Suche nach weiteren helfen können. Betrachten Sie diese Sammlung als Baukastensatz, auf den Sie bei Bedarf stets zurückgreifen können.

### 1. PALteams bilden – der Anfang

Für den erfolgreichen Kick-Off Ihres PALteams empfehlen wir, Teile der ersten Arbeitstreffen für die gemeinsame Teamfindung zu verwenden. Hierzu gehört neben der gemeinsamen Klärung der **Arbeitsweise**, zeitlicher **Absprache**, **Kontakt**- und **Treffmöglichkeiten** auch der Austausch persönlicher **Befindlichkeiten**. Wo gibt es große **Stärken** und **Interessen**, aber auch **Vorbehalte** und **Missmut**. Wie sind Sie jeweils **organisational eingebunden** und mit **Ressourcen** ausgestattet. Zur Zufriedenheit Ihres Teams lohnt sich der gemeinsame Austausch. Sie sitzen alle gemeinsam im PALteam-Boot.

#### Checkliste Teambuilding:

- Gemeinsames Kennenlernspiel als Warm-up (siehe <https://www.workshop-spiele.de/online-warm-up-finder/>)
- Gemeinsame Werte und Regeln im Team festlegen (und protokollieren!)
  - o Feedbackregeln/Kommunikationsregeln
  - o Zeitregeln festlegen (Zeitwächter ernennen?)
- Austauschmöglichkeiten (online und/oder offline) schaffen
- evtl. Kernbesprechungszeiten festlegen (Beispielsweise könnte eine Zeit festgelegt werden, in denen Besprechungen üblicherweise anberaumt werden können. Das spart Abstimmungszeit während des kompletten Projektes und sichert die Verfügbarkeit aller PALteam-Mitglieder.)

#### Nützliches Hilfsmittel für das virtuelle Team:

**Gathertown** als Plattform der kooperativen Arbeit können Sie nutzen um bspw. gemeinsam in festen Zeiteinheiten zu arbeiten. Sie sehen, welche Personen gerade im Teamraum arbeiten, wobei diese dennoch ungestört arbeiten können. Planen Sie feste Zeitabschnitte. Treffen Sie sich beispielsweise zur vollen Stunde im **virtuellen Kaffeeraum**. Sie können auch Nachrichten für Ihre Kolleg:innen hinterlassen, Ihre Kolleg:innen sehen auch ob Sie gerade beschäftigt sind (je nach Aufenthalt Ihres Avatars) oder ob Sie für Fragen offen sind (siehe: <https://www.gather.town/>). So ist auch virtuell ein Tür-und-Angel-Gespräch möglich. Diese Plattform eignet sich auch für das Teambuilding.

**Wichtig:** Geht es einem PALteam-Mitglied nicht gut, wird auch die Arbeit der anderen Mitglieder beeinträchtigt. Achten Sie daher gegenseitig auf eine respektvolle und faire Arbeitsweise.

Nehmen Sie auch neu hinzukommende PALteam-Mitglieder in Ihr Team auf. Das heißt, neue Kolleg:innen werden an die verschiedenen Rollen in der Gruppe sowie die vereinbarte Arbeitsweise herangeführt. Das PALteam sollte den Teambuilding-Prozess erneut durchlaufen. Das ist wertschätzend und führt zu einer schnellen Leistungsfähigkeit des neuen PALteam-Mitgliedes.

### Checkliste Aufgabenstrukturierung:

- Time Boxing von Beginn an einsetzen!
- Rollen klären: wer übernimmt koordinierende Zusatzfunktion?
- Project-Canvas gemeinsam erarbeiten (Vorlage nutzen)
  - o Worauf arbeiten wir hin (Vision)?
  - o Welche Schritte müssen wir dafür gehen?
  - o Wer sind die Kund:innen?
  - o Verfügen wir über alle notwendigen Ressourcen?
- über Werkzeuge und Vorlagen verständigen, die genutzt werden sollen

## 2. Arbeitsphasen in kurzfristigen Sprints

### Checkliste Meeting-Ablauf (Vorlage zur Erweiterung)

Meeting-Einladungen werden idealerweise gleich mit den Themen verschickt, die besprochen werden sollen. So kann sich jede:r Teilnehmende darauf einstellen, dass erst die wichtigen Themen besprochen werden bevor es Raum für Berichte aus dem Urlaub gibt. Zudem wissen alle Beteiligten Bescheid, welche Informationen sie vorbereiten müssen. Die Hauptverantwortung liegt hier beim der/dem Meetingkoordinator:in. Zu den Aufgaben dieser Person gehören: Agenda wird erklärt und eingehalten, Zeit wird eingehalten, ausufernde Themen in extra Termin klären, zu jeder Aufgabe werden **Verantwortlichkeiten notiert**, nachfragen bei Unverständlichkeiten, rumschicken des Protokolls im Anschluss)

Beispielablauf:

- Time Boxing anstellen (keine Störungen mehr mit Beginn Meeting, pünktlich enden)
- Daily (max. 15 Minuten) --> Aktualisierung auf Kanban-Board
- Fokusthemen Meeting:
  - o Projektfortschritte besprechen-->aus Protokoll letztes Meeting entnehmen
    - Was müsste jetzt fertig sein?
    - Wie schaffen wir den Termin noch? --> Priorisieren
    - Was sind die nächsten Schritte?
  - o Kanban-Board prüfen und anpassen
    - Aufgaben abschließen?
    - Neue Aufgaben beginnen?
    - Gibt es neue Entwicklungen?
  - o Abgleich mit Sprintplanung --> zeitlich/thematisch
- ggf. Abgleich mit Project-Canvas (noch im Plan?)
- ggf. Einsatz Werkzeuge anpassen, evtl. Hilfe ins Team holen
- ggf. Unzufriedenheiten im Team lösen
- ggf. neuer Logbuch-Eintrag Lessons Learned

Während des Meetings können wichtige Ergebnisse (keine Diskussionen) gleich auf der Agenda notiert werden, die dadurch zum Protokoll wird. So sparen Sie sich die Zeit aufwändiger Übertragungen von schriftlichen Notizen im Nachhinein.

siehe Vorlage: <https://miro.com/app/board/uXjVOIzIw0=/>



**Tipp:**

Fragen Sie nach, wenn die Diskussion kein plausibles Ergebnis erbracht hat. „Eine kurze Nachfrage fürs Protokoll: Welches Ergebnis halte ich zu diesem Thema fest?“

### Checkliste Sprint-Planung (Vorlage zur Erweiterung)

Zu Beginn des Sprints **legen Sie die Frist fest**, innerhalb derer der Sprint verbindlich abgeschlossen wird. Üblicherweise sind Sprints eher kurz (ca. 4 Wochen), sodass Feedback zu erarbeiteten Lösungen schnell eingeholt werden kann. Dies verhindert auch, dass die mühsam erarbeiteten Ideen von der Aktualität des Projektes inhaltlich überholt werden. Diese Zeitschiene wird bei allen Schritten des Sprints mit einbezogen. Es gibt keine einheitliche Festlegung wie lange einzelne Schritte dauern können/sollen. Achten Sie alle darauf, dass es keine Verlängerung des Sprints geben wird. Es ist völlig normal, dass Details gegebenenfalls nicht ausgearbeitet werden können oder Teilaufgaben als nicht zielführend gestrichen werden.

Orientieren Sie sich an den **drei Schritten eines Sprints** (vgl. Foelsing/Schmitz 2021: 320ff):

- Strategie festlegen
- Design ausarbeiten
- Test durchführen



Abb.: Entwurf eines Sprint-Ablauf (Foelsing/Schmitz 2021: 321)

Damit Sie zielführend arbeiten können ist es erstens sinnvoll, sich zur **Strategie** zu verständigen, wie Ihnen dieser Sprint bei der Umsetzung Ihrer Vision hilft. Sie legen fest, welches Zielbild sie gemeinsam entwickeln wollen und welche Bedürfnisse Ihre Endabnehmer:innen haben. Sie könnten sich beispielsweise fragen:

- Was ist der Nutzen des Produktes für die Endabnehmer:innen?
- Wo soll das Produkt eingesetzt werden?
- Was sind die gewünschten Eigenschaften des Produktes/der Lösung?
- Haben wir eine einheitliche Vision im PALteam, wie das Produkt aussehen soll?

Darauf aufbauend arbeiten Sie zweitens ein **Design** aus, wie beispielsweise das Transferformat "PAL-Website" entlang der strategisch festgelegten Kriterien entwickelt werden kann.

- Welches Outcome wollen wir erreichen?
- Welche Aufgaben sind von wem zu erledigen?
- Welche Ressourcen/Kompetenzen sind vorhanden oder müssen organisiert werden? Mit welchen Kosten muss gerechnet werden?
- Auf welche Feinheit der Ausarbeitung beschränken wir uns? Wieviel sollte am Ende des Sprints vom Produkt bereits fertig sein?

Als dritter Schritt erfolgt die **Testung** ihrer bisher erarbeiteten Transferformate. Hierfür ist gegebenenfalls Vorbereitungszeit notwendig. Beispielsweise kann Ihr PALteam Feedback zum erarbeiteten Papier-Prototyp der PAL-Website von potentiellen Endabnehmer:innen einholen und dies als Ergebnis des Sprints dokumentieren. Sie entwickeln diesen Prototypen anhand des Feedbacks im nächsten Sprint weiter, um ihn noch genauer an die Zielkriterien der Endabnehmer:innen anzupassen. Nach dem Sprint ist vor dem Sprint.

Reflektieren Sie daher nach jedem Sprint und fertigen Sie gemeinsam einen Lessons-Learned-Logbucheintrag an. Halten Sie gemeinsam fest, wie genau Sie die Zielvorgaben des fertigen Produktes entsprechen und welche Schritte Teil des nächsten Sprints sein müssten.

Sinnvolle Werkzeuge:

- sprintbezogenes Project-Canvas
- Prototyping
- Kanban-Board
- Time Boxing

Nutzen Sie die Tools Daily und Kanban-Board zur Strukturierung Ihrer Aufgaben im PALteam. Gerne können Sie zur Fokussierung des Gesamtziels auf das zu Beginn gemeinsam erarbeitete Project-Canvas zurückgreifen und dieses erweitern.

### 3. Lernphase

Die Lernphase begleitet die gesamte PALteam-Zeit. Tauchen in der gemeinsamen Arbeit Probleme auf oder können Herausforderungen nicht gelöst werden, ist dies ein Zeichen, dass eine Phase der Reflektion sinnvoll ist. Gemeinsam überlegen Sie: Woran liegt es? Was ist zu tun?

Dies bezieht sich nicht nur auf die Vision an der Sie arbeiten, sondern auch auf Ihr Erleben der PALteam-Arbeit.

- Meetingende:
  - Arbeiten wir produktiv zusammen?
  - Weiß jeder, was zu tun ist?
  - Gibt es Lösungen für gehäuft auftretende Hemmnisse/Barrieren?
- Nach dem Sprint
  - Wie genau wurden zeitliche und inhaltliche Vorgaben eingehalten?
  - Funktionieren Abstimmung und Planungen?
  - Wie zufrieden sind die Endabnehmer:innen bisher?
  - Welche Verbesserungen werden im nächsten Sprint umgesetzt?
  - Welche Aufgaben sollten zwingend Teil des nächsten Sprints werden? Welche Aufgaben bringen den größten Nutzen für das gewünschte Produkt/die Lösung?
  - Geht es allen PALteam-Mitgliedern gut?
- Am Ende der PALteam-Aufgabe
  - Wie zufrieden sind die Endabnehmer:innen mit dem erarbeiteten Produkt?
  - Entspricht das Produkt den gewünschten Änderungen? Wie flexibel sind wir mit veränderten Bedingungen umgegangen?
  - Haben wir vereinbarte Änderungen unserer Arbeitsweise konsequent umgesetzt?
  - Wie zufrieden bin ich mit der Arbeitsweise?
  - Welche Tipps würden Sie anderen PALteams mitgeben?

Gerne können Sie Ihre gesammelten Lernerfahrungen anderen PALteams in Afresco zur Verfügung zu stellen (z.B. als Lessons-Learned-Logbucheintrag).

## Vorwissen für den Workshop

Nutzen Sie die Gelegenheit und schauen Sie zurück auf Ihre bisherige Arbeitsweise in Ihrer jetzigen Organisation. Wie würden Sie diese Arbeitsweise beschreiben? **Wie sieht die für Sie ideale Teamarbeit aus?** Vielleicht konnten Sie feststellen, dass Ihre bisherige Arbeit gar nicht so weit von einer agilen Arbeitsweise entfernt ist. Als Berufseinsteiger:in können Sie sich auch fragen: Wie sieht die ideale Teamarbeit für Sie aus? Welche Kommunikationswege sollten genutzt werden? Wie und wann sollten Absprachen erfolgen? Haben Sie den Nutzen agiler Arbeitsweisen im PALteam für sich erkannt? Ausgehend von diesen Fragen möchten wir gerne mit Ihnen ins Gespräch kommen, wie die PALteam-Arbeit gestaltet werden kann. Hierfür werden wir ausreichend Zeit zum Austauschen und Ausprobieren im Workshop haben.

In Vorbereitung der Workshops **setzen wir folgende Inhalte verbindlich voraus**. Bitte beantworten Sie diese Leitfragen unter Zuhilfenahme Ihrer Broschüre.

- Worin unterscheidet sich die PALteam-Arbeit von Ihrer bisherigen Arbeitsweise?
- Welche Rolle haben Sie als Mitglied im PALteam? Was wird von Ihnen als PALteam-Mitglied erwartet? Worauf verlassen sich Ihre PALteammitglieder Ihnen gegenüber?
- Wie wichtig sind Endabnehmer:innen für die PALteam-Arbeit?
- Haben Sie Erfahrungen oder Ideen, die Sie in die PALteam-Arbeit einbringen möchten?
- Wie können die empfohlenen Werkzeuge sinnvoll zur Unterstützung der PALteam-Arbeit eingesetzt werden?
- Woran erkennen Sie ein nützliches Werkzeug für die PALteam-Arbeit?

### Organisatorische Hinweise für den Workshop

Der bevorstehende Workshop wird als Übungsraum dienen, in denen wir uns in Ihrem zukünftigen Team zusammenfinden. Sie erhalten die Gelegenheit, einzelne Werkzeuge auszuprobieren. Wir kommen ins Gespräch wie eine agile Arbeitsweise in Ihrem PALteam umgesetzt werden kann und welche Herausforderungen auf Sie zukommen. Bringen Sie gerne Fragen mit, die Ihnen beim Lesen der Broschüre entstanden sind.

Machen Sie sich bitte mit den technischen Voraussetzungen der virtuellen Plattform Zoom für den Workshop vertraut. Eine entsprechende Übersicht haben wir Ihnen zusammen mit der Broschüre gesendet. So erhöhen wir die Zeit für den kollegialen Austausch.

Bei Rückfragen stehen wir Ihnen von der ATB gerne zur Verfügung. Wenden Sie sich bitte an die Ansprechpartnerin Frau Claudia Graf-Pfohl, Tel.: +49(371) 3 69 58 17, Mail: [Graf-Pfohl@atb-chemnitz.de](mailto:Graf-Pfohl@atb-chemnitz.de).

## Literatur

- Beck, K.; Beedle, M.; Bennekum, A. van; Cockburn, A.; Cunningham, W.; Fowler, M.; Grenning, J.; Highsmith, J.; Hunt, A.; Jeffries, R.; Kern, J.; Marick, B.; Martin, R. C.; Mellor, S.; Schwaber, K.; Sutherland, J.; Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org/>
- Eberle, G., & Longmuß, J. (2021). Wir lernen es, indem wir es tun: Wenn agiles Vorgehen agil gelernt wird. In J. Longmuß, G. Korge, A. Bauer, & B. Höhne (Hrsg.), *Agiles Lernen im Unternehmen* (S. 69–78). Berlin Heidelberg: Springer.
- Drengner J., König W. (2019) Agiles Projektmanagement als Instrument der kooperativen Dienstleistungsentwicklung am Beispiel einer destinationsspezifischen Spiele-App. In: Bruhn M., Hadwich K. (Hrsg.), *Kooperative Dienstleistungen. Forum Dienstleistungsmanagement*, 449-473. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26389-8\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26389-8_20)
- Foelsing, J., & Schmitz, A. (2021). *New Work braucht New Learning: Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32758-3>
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)(2021). *Arbeiten 4.0 in Lern- und Experimentierräumen erproben. Der Programmzweig unternehmensWert:Mensch plus. Handbuch für Prozessberater/-innen*. Abgerufen 8. Dezember 2021, von [https://www.unternehmens-wert-mensch.de/fileadmin/Materialien/Materialien\\_Prozessberater/Handbuch\\_fu%CC%88r\\_Prozessberater\\_innen\\_uWM\\_plus.pdf](https://www.unternehmens-wert-mensch.de/fileadmin/Materialien/Materialien_Prozessberater/Handbuch_fu%CC%88r_Prozessberater_innen_uWM_plus.pdf)
- Höhne B., Müller E.S., Bahlow J. (2021). Plötzlich wird alles anders: Persönliche Entwicklung im großen Veränderungsprozess. In: Longmuß J., Korge G., Bauer A., Höhne B. (eds) *Agiles Lernen im Unternehmen*. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-62013-7\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-662-62013-7_7)
- Jungclaus, J. (2021). Worauf kommt es an? Qualitätssicherung im agilen Lernen. In J. Longmuß, G. Korge, A. Bauer, & B. Höhne (Hrsg.), *Agiles Lernen im Unternehmen* (S. 111–118). Berlin Heidelberg: Springer.
- Kalweit, R. (2017). Zitate über Agile, Führung und Kommunikation. Online unter <http://robertkalweit.com/blog/2018/02/26/zitate-ueber-agile-fuehrung-kommunikation/>
- Korge, G., Bauer, A., & Sharma, M. (2021). Agil arbeiten, lernen, Unternehmenswerte pflegen. In J. Longmuß, G. Korge, A. Bauer, & B. Höhne (Hrsg.), *Agiles Lernen im Unternehmen* (S. 51–59). Berlin Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-62013-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-62013-7_6)
- Kusay-Merkle, U. (2021). *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Für mittlere und kleine Projekte*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56800-2>
- Longmuß, J., Korge, A., Bauer, A., & Höhne, B. (2021). *Agiles Lernen im Unternehmen*. Springer Vieweg. open access: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-62013-7.pdf>
- Peters, T., Schelter, N. (2021). *Kompakte Einführung in das Projektmanagement: mit vielen praxisnahen Beispielen und modernen didaktischen Instrumenten*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31194-0>
- Perels, F., Loo, K. v.d., Schmitz, B. (2008). *Trainer trainieren. Seminare effektiv gestalten*. Stuttgart: Kohlhammer.



## Informiert bleiben über



**PAL-Angebote**



**PAL-Newsletter**



**PAL-Website**



**YouTube-Kanal**



**LinkedIn-Kanal**

