



Agile Aufgabenverteilung im Team

Transparenz per Rolle

Hintergrund

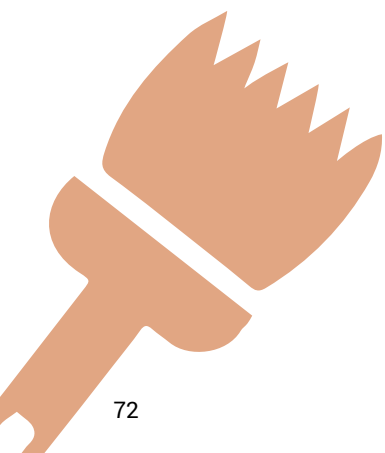
Wer macht was im Team? Wer ist wofür zuständig? Und worauf kommt es bei der Erledigung der Aufgaben besonders an? In einer zunehmend komplexeren Arbeitswelt ist es schwierig, die Übersicht über die Aufgabenverteilung im Team zu behalten. Neue Aufgaben kommen dazu, während alte Aufgaben „aus Tradition“ weiterhin erledigt werden, obwohl sie längst keinen Nutzen mehr stiften. Im ungünstigsten Fall bleiben wichtige Aufgaben liegen, weil sich für sie niemand zuständig fühlt: „Dafür habe ich bei bestem Willen keine Zeit.“ Oder, die ultimative Ausrede, das Totschlagargument, um Aufgaben abzublocken: „Das ist nicht mein Job, das steht nicht in meiner Stellenbeschreibung.“

Im Kontext agilen Arbeitens gibt es mehrere Methoden, um die Aufgaben in Teams flexibel und transparent zu verteilen. Eine besonders vielversprechende ist die der Rollenverträge. Rollenverträge sind im Umfeld der Organisationsentwicklung entstanden. Sie sollten ungeschriebene Verhaltensmuster und die damit zusammenhängenden Erwartungen sichtbar machen, um Konflikten in Teams vorzubeugen. Die Nutzung von Rollenverträgen als Instrument der Zusammenarbeit ist eine neuere Spielart der Methode, die in einigen Modellen der Selbstorganisation, namentlich der Soziokratie und der Holokratie, genutzt

wird. Aber auch kleinere Einheiten können sie einsetzen, ohne sich gleich auf ein Organisationsmodell festlegen zu müssen. Verschiedene Teams verwenden sie sogar explizit als Alternative zu Stellenbeschreibungen; sie verzichten komplett darauf und arbeiten einzig und allein mit Rollenverträgen.

Kurzbeschreibung

Rollenverträge sind sozusagen ein agiles Äquivalent zu Stellenbeschreibungen und können sie in vielen Fällen ablösen. Der Unterschied zur Stellenbeschreibung liegt darin, dass sie nicht die Aufgaben und die Position, sondern die Ergebnisse in den Vordergrund stellen. Sie sind also nicht an eine Stelle, sondern an ein Ergebnis gebunden. Die im Vertrag festgelegten Rollen können von einer Person oder von mehreren Personen ausgefüllt werden. Gleichzeitig kann ein Teammitglied mehrere Rollen innehaben. Zwingend enthalten sind in Rollenverträgen die Befugnisse, die mit einer Rolle verbunden sind: Was kann der Rollenträger oder die Rollenträgerin im eigenen Verantwortungsbereich selbst entscheiden? Dadurch wird selbstverantwortliches Handeln im Team gefördert. Ferner werden wünschenswerte – vor allem zielführende – Verhaltensweisen festgehalten. Ausgehandelt werden sollten Rollenverträge im Team bzw. unter allen Beteiligten gemeinsam. Insofern könnte man die Anwendung von Rollenver-





Wer macht im Team was warum und wofür? Und worauf kommt es dabei besonders an? In einer zunehmend komplexeren Arbeitswelt ist es schwierig, die Übersicht über die Aufgaben im Team zu behalten. In der Folge greifen die Rädchen der Zusammenarbeit oft nicht gut ineinander, wichtige Aufgaben bleiben liegen, und Zeit wird mit überflüssigen Aufgaben verschwendet. Ein Ansatz, um die Aufgabenverteilung transparent und effizient zu halten, bieten sogenannte Rollenverträge. Das Besondere daran: Aufgaben können flexibel verändert oder ausgetauscht werden.

tragen auch als „öffentliche Aufgabenverteilung“ im Team bezeichnen, bei der – ganz im Geist des agilen Manifests – konsequent vom Ergebnis her gedacht wird. Ziel ist ein glasklares Rollenset, das das Aufgabenfeld des Teams umfassend abbildet.

Vorteile

Die Förderung der Selbstverantwortung im Team ist nur einer der Vorteile der Arbeit mit Rollenverträgen. Vor allem sorgen Rollenverträge für mehr Transparenz und Beweglichkeit. Wenn sich die Rahmenbedingungen verändern, können Rollen angepasst oder aufgehoben werden, ohne dass damit einzelne Personen infrage gestellt werden. So wird vermieden, dass Personen an überflüssig gewordenen Aufgaben festhalten, weil sie denken, durch diese ihren Job rechtfertigen zu müssen. Auch wechselseitige Arbeitsteilung lässt sich mithilfe von Rollenverträgen leichter gestalten.

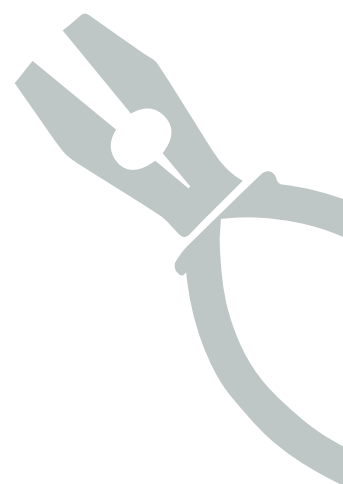
Hinzu kommt: Weil im Rollenvertrag die Leistungen und die Kapazitäten miteinander verknüpft sind, zwingt die Arbeit mit der Methode dazu, sich gemeinsam mit den Zielen und Ressourcen im Team auseinanderzusetzen. Dadurch erkennt ein Team eher, wenn es an der Grenze seiner Möglichkeiten arbeitet und eigentlich Verstärkung braucht, weil immer mehr Aufgaben dazugekommen sind. Zudem gibt es in Teams, die mit

Rollenverträgen arbeiten, deutlich weniger Diskussionen über Zuständigkeiten. Dank Rollenverträgen lassen sich das Leistungsniveau und die Qualitätsanforderungen leichter klären, was Perfektionismus und Overengineering vorbeugt. Und last but not least fördern Rollenverträge die Motivation im Team: Denn alle Teammitglieder wissen jederzeit, warum sie welche Aufgaben erledigen, inwiefern sie damit zu welchem Ziel beitragen.

Die Vorteile von Rollenverträgen kommen allerdings nur zum Tragen, wenn sie kontinuierlich gepflegt werden. Das klingt aufwendiger, als es ist. Denn in Teams, die mit Rollenverträgen arbeiten, wird sehr schnell sehr klar, wenn Rollen zu aktualisieren sind, etwa weil Aufgaben nicht mehr zielführend sind oder Ergebnisse andere Aufgaben erfordern. In der Regel braucht es dafür weder eine vertiefte Analyse noch eine längere Auseinandersetzung im Team, weil alle genau wissen, welche Ergebnisse es zu erzielen gilt und welche Aufgaben auf welche Ergebnisse einzahlen.

Schritt-für-Schritt-Einführung

Für die meisten Teammitglieder bedeutet die Einführung von Rollenverträgen eine größere Umstellung, die nicht selten gemischte Gefühle auslöst. Vor allem die notwendige Offenlegung der eigenen Auf-





In vielen Teams gibt es Aufgaben, die eigentlich keinen Zweck mehr erfüllen, sondern zum Selbstzweck geworden sind. Oft handelt es sich dabei um Relikte aus Prozessen, die längst geändert oder abgeschafft wurden.

gaben kann Sorgen bereiten: Geht es darum, meine Leistungen mit denen der anderen Teammitglieder zu vergleichen? Wackelt gar meine Position? Um solchen Sorgen entgegenzuwirken, ist es wichtig, ausführlich über die tatsächlichen Ziele des Vorhabens und die Vorteile der Methode zu sprechen.

1. Vorstellung der Aufgabenbereiche

Im ersten Schritt stellen alle Teammitglieder ihre (ursprünglichen) Stellenbeschreibungen und ihr aktuelles Aufgabenfeld vor. Wofür wurde ich eingestellt? Wie haben sich meine Aufgaben im Laufe der Zeit verändert? Welche Aufgaben sind dazugekommen, welche Aufgaben haben sich wie gewandelt? Als visueller Anker kann dabei

eine Art Steckbrief dienen, auf denen die Teammitglieder ihr Aufgabenfeld vorab ergebnisorientiert skizziert haben, das heißt, zu jeder Aufgabe notieren die Mitarbeitenden das angestrebte Ergebnis. Aufgaben mit unklaren Ergebnissen sind ein erster Hinweis auf Ballast. Werden die Steckbriefe der einzelnen Teammitglieder nebeneinander aufgehängt, entsteht eine gute Übersicht über alle Aufgaben im Team. Je nach Umfang der Aufgaben empfiehlt es sich, die Aufgaben in einer eigenen Übersicht noch einmal zusammenzufassen.

2. Zuweisung von Rollen

Im zweiten Schritt geht es um die Frage, welchen Aufgaben eine Rolle zugewiesen wird und welchen nicht. Entscheidend ist die „Korngröße“: Für kleine und kleinste Aufgaben lohnt es sich nicht, separate Rollen zu vergeben. Eine Rolle sollten nur jene Aufgaben bekommen, die ein erhebliches Maß an Arbeitszeit erfordern oder deren Ergebnis eine hohe Bedeutung besitzt. Beispielsweise könnte das Kommunikationsteam eines Unternehmens die Verantwortung für den jährlichen Geschäftsbericht, für die quartalsweise erscheinende Mitarbeiterzeitschrift oder für die Website in gesonderten Rollen vereinbaren. Möglicherweise erkennt das Team dabei, dass bestimmte Aufgaben keinen Mehrwert mehr erzeugen, sondern zum Selbstzweck geworden sind. Oft handelt es sich um Relikte aus Prozessen, die längst geändert oder abgeschafft wurden. Diese Aufgaben kann das Team getrost streichen. Andersherum kann die „Rollendiskussion“ zur Einsicht führen, dass wichtige Aufgaben (seit einiger Zeit) gar nicht (mehr) oder nur nebenbei erledigt werden. In diesen Fällen kann das Team die Aufgabe mithilfe einer eigenen Rolle aufwerten.

3. Ausarbeitung der Rollen

Kernelement einer jeden Rolle ist das „Warum“ oder der „Purpose“. In der Praxis ist damit der Nutzen gemeint, den die Rolle

Vorlage zum Entwurf eines Rollenvertrags in der Unternehmenskommunikation

- ▶ **Ergebnisverantwortung** (Was ist die Aufgabe bzw. Rolle?): Geschäftsbericht
- ▶ **Purpose** (Sinn, Beitrag der Rolle zum Erfolg des Unternehmens): Umfassende und korrekte Information aller Anspruchsgruppen über die Tätigkeit des Unternehmens
- ▶ **Erfolgskriterien** (Kennzahlen oder qualitative Merkmale): Korrekter Inhalt, fristgerechte Erscheinung, Zustimmung der Leitungsgremien
- ▶ **Partner der Zusammenarbeit** (internes und externes Netzwerk): Geschäftsleitung bzw. Vorstand, Finanzabteilung, Rechtsdienst, externe Agentur
- ▶ **Entscheidungsbefugnisse** (Was darf der Rollenträger alleine entscheiden?): Sprachliche Korrekturen, Layout und Bildauswahl im Rahmen des Corporate Design etc.
- ▶ **Ressourcen** (Zeitbudget in Stunden oder die Angabe der Arbeitskapazität in Prozenten einer Vollzeitstelle): Ein Fünftel der Arbeitszeit
- ▶ **Anforderungen an das Verhalten** (wichtige Merkmale oder Erwartungen des Umfelds): Selbstständige Initiierung der Redaktion, Erkennen von sensiblen Themen für Stakeholder etc.

Quelle: managerseminare.de; Daniel Marek: Toolbox Organisationsentwicklung. Schäffer-Poeschel 2024.



für das Unternehmen oder für wichtige Anspruchsgruppen stiftet. An diesem gilt es bei der Ausarbeitung der Rollen anzusetzen: Welchen Beitrag leistet die Aufgabe zum Gesamterfolg des Unternehmens? Selbst wenn dieser Beitrag auf der Hand zu liegen scheint, ist es hilfreich, ihn auszuformulieren. Vielfach wird dabei deutlich, dass die einzelnen Teammitglieder teils (leicht) unterschiedliche Vorstellungen vom Purpose einer bestimmten Aufgabe haben. So könnte etwa der ausformulierte Purpose der Rolle „Geschäftsbericht“ im Team der Unternehmenskommunikation lauten: umfassende und korrekte Information aller Anspruchsgruppen über die Tätigkeit des Unternehmens.

Weiter sollte das Team bei der Ausarbeitung der Rolle festlegen: Welche Kennzahlen oder qualitativen Merkmale bestimmen den Ergebniserfolg? Welches sind die internen und externen Partner der Zusammenarbeit? Was darf der Rollenträger, die Rollenträgerin alleine entscheiden? Welche Ressourcen stehen für die Ausübung der Rolle zur Verfügung? (Siehe Kasten links). Je präziser die Rollen ausgearbeitet werden, desto besser wird das Rollenspiel, sprich die Zusammenarbeit im Team, gelingen. Nicht zuletzt deshalb, weil Rollenverträge unausgesprochene Erwartungen beseitigen. Sie sind es, die regelmäßig zu Konflikten im Team führen.

4. Abstimmung mit Abnehmern und Partnerinnen

Ein Team kann grundsätzlich seine Rollenverträge für sich selbst festlegen. Häufig beschreiben Rollen aber Leistungen, die an Dritte – innerhalb oder außerhalb des Unternehmens – abgegeben werden oder die eine Zusammenarbeit mit weiteren Einheiten erfordern. In diesen Fällen ist abzuklären, was das Umfeld von der betreffenden Rolle hinsichtlich Ergebnis und Verhalten erwartet. Zum Umfeld einer Rolle können auch übergeordnete Stellen gehören, die die Leistung vorgeben. Die



Mehr zum Thema

► Daniel Marek: Toolbox Organisationsentwicklung

Schäffer-Poeschel 2024, 39,99 Euro.

Vorgestellt werden 18 Tools, die dabei helfen, Strukturen, Abläufe und Zuständigkeiten im Unternehmen zu klären sowie reibungsloser und flexibler zu gestalten. Neben der Methodik der Rollenverträge gehören dazu etwa die Story Map, das Cut-the-Crap-Committee und die Entwicklungsspirale. Die meisten der Tools setzen auf der Organisationsebene an, einige sind jedoch auch explizit für die Anwendung im Team gedacht. Was allen Tools gemein ist: Sie lassen sich sofort einsetzen. Es braucht für sie keine bestimmten Voraussetzungen und keinen Entscheid für ein bestimmtes agiles Framework.

► Nadja Schnetzler, Laurent Burst: Teamkultur – Arbeitsflow per Agreement.

managerseminare.de/MS321AR07

Hakt es im Team, liegt das oft an einem vielfach übersehenen Aspekt: den unterschiedlichen impliziten Vorstellungen und Erwartungen der Teammitglieder zur Zusammenarbeit. Mit der Methode Team-Agreement werden diese sichtbar gemacht, sodass das Team gemeinsam eine explizite Vereinbarung über die Zusammenarbeit entwickeln kann, die den Flow in die Arbeit zurückbringt.

Abstimmung mit dem Umfeld benötigt Zeit, trotzdem sollte dieser Punkt nicht übersprungen werden. Die verschiedenen Seiten hegen manchmal unterschiedliche implizite Erwartungen, die so offengelegt und bereinigt werden können.

5. Verteilung der Rollen

In einem Team, das bereits länger zusammenarbeitet, ergibt sich die Zuteilung der Rollen größtenteils von alleine. Wer bisher eine bestimmte Aufgabe erledigt hat, wird aufgrund seiner Expertise wahrscheinlich auch die entsprechende Rolle überneh-



men. Die Einführung von Rollenverträgen ist freilich immer eine gute Gelegenheit, Aufgaben neu zu verteilen. Aufgaben, die einem mit der Zeit langweilig geworden sind, können abgegeben, neue Aufgaben, die einen (wieder) fordern, übernommen werden. Das steigert die Motivation und bringt frischen Wind in die Teamarbeit. Die Rollenverteilung sollte grundsätzlich gemeinsam im Team ausgehandelt werden. Die Zuweisung einer Rolle von oben ist möglich, dies widerspricht aber dem Grundgedanken des Instruments. Wenn jemand eine Rolle aufoktroziert bekommt, wird er sie wahrscheinlich nicht gut ausfüllen. Daher sollte die Führungskraft nur im Ausnahmefall eine Rolle zuordnen. Etwa dann, wenn sich partout niemand findet, der sie übernehmen möchte. In diesem Fall ist es sinnvoll, Rollenbesetzungen auf eine bestimmte Zeit zu begrenzen und bereits einen Nachfolger oder mehrere Nachfolger zu benennen. Denn, wie gesagt, nicht jede Rolle wird mit jeweils einem Teammitglied besetzt. Umfangreichere Aufgaben erfordern zuweilen eine Mehrfachbesetzung, wie etwa der Geschäftsbericht im oben erwähnten Kommunikationsteam. Umgekehrt kann eine Person mehrere Rollen übernehmen. Darüber hinaus empfiehlt es sich im Zuge der Rollenverteilung festzulegen, wer wen vertritt und wer wen bei der Ausübung welcher Rollen inwiefern unterstützt.

6. Pflege der Rollen

Rollenverträge entfalten ihre positive Wirkung vor allem dann, wenn sie periodisch aktualisiert werden. Daher sollte das Team den Zeitpunkt und das Vorgehen der Überprüfung des Rollensets im Voraus festlegen. Eine halbjährliche Überprüfung hat sich als sinnvoll erwiesen, dazwischen können Mitarbeitende von sich aus die Schaffung oder Aufhebung von Rollen beantragen. Die Aktualisierung der Rollenverträge besorgen am besten die Rollenträger, sie haben ein natürliches Interesse an einem aktuellen und gültigen Rollenvertrag. Dies unterstützt die Übernahme von Verantwortung für die Rolle. Zahlreiche IT-Plattformen erlauben es heute, die Rollen zentral abzulegen und dem ganzen Team zugänglich zu machen. Damit bewahrt ein Team die Übersicht über die Rollen, die es vergeben hat.

Ausblick

Vor allem in Teams mit einem klar umrissenen Leistungsauftrag und überschaubaren Abhängigkeiten von anderen Einheiten lassen sich Rollenverträge gut einsetzen. Dazu gehören beispielsweise Teams mit gut eingespielten Unterstützungsfunktionen oder operative Teams, die nahe bei Kunden arbeiten. Rollenverträge können direkt mit Projektaufträgen (Rolle = Projektleitung) oder mit Kundenaufträgen (Rolle = Auftragsleitung) verknüpft werden. Selbst größere Unternehmen lassen sich über ein Netz von individuellen Rollenverträgen steuern. Allein wegen der Zahl der Beziehungen ist dies jedoch anspruchsvoll und erfordert einigen Kommunikations- und Dokumentationsaufwand. Insofern bietet sich die Nutzung des Tools eher für kleinere Unternehmen oder eben einzelne Einheiten wie Teams oder Abteilungen an.

Daniel Marek

Foto: Barbara Wierren



Der Autor: **Dr. Daniel Marek** arbeitet als Berater in der Team- und Organisationsentwicklung. Sein Wissen über diese Bereiche sowie sein Führungs-Know-how gibt er als Dozent an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW und als Trainer in Unternehmen weiter. Kontakt: danielmarek.ch