

# Projektmanagement als Management von Unterbrechungen?

Stefan Sauer

Hochschule Kempten, Kempten

## ZUSAMMENFASSUNG

Unterbrechungen treten bei Dienstleistungsarbeit – quer durch alle Tätigkeits- und Qualifikationsbereiche – überproportional häufig auf. In diesem Text wird an Hand zweier Fallstudien aus der agilen Softwareentwicklung untersucht, inwieweit Projektmanagementansätze wie Scrum als Möglichkeit zur Reduktion von Unterbrechungen verstanden werden können. Die Ergebnisse weisen insbesondere auf die zentrale Bedeutung des Prinzips der Selbstorganisation hin.

## Schlüsselwörter

Unterbrechungen – Projektmanagement – Agilität – Softwareentwicklung – widersprüchliche Arbeitsanforderungen

## ABSTRACT

Interruptions occur disproportionately frequently in service work – across all jobs and qualification areas. In this article, case studies from the area of agile software development are used to examine the extent to which project management approaches such as Scrum can be seen as a way of reducing interruptions. The results point in particular to the central importance of the principle of self-organization.

## Keywords

Interruptions – project management – agile management – software developers – conflicting job requirements

## 1 Einleitung

Unterbrechungen sind eine wesentliche Quelle für Belastungen von Beschäftigten (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2020). Sie betreffen den Dienstleistungssektor – quer durch verschiedene Tätigkeitsbereiche und Qualifikationsebenen – überproportional häufig (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, 2019). Auch in der Softwareentwicklung und damit zusammenhängenden Dienstleistungen wie Softwareimplementierung und Beratung gehören häufige Unterbrechungen zum Arbeitsalltag (Conboy, 2009; Tanner & Mackinnon, 2015), der Umgang mit diesen und ihren individuellen wie organisationalen Folgen stellt eine große Herausforderung dar (Stjerne, Söderlund & Minbaeva, 2019).

Unterbrechungen werden allgemein hin als unerwartete Störungen charakterisiert (Puranik, Koopman & Vough, 2020, S. 187), die Beschäftigte bei der

Ausübung ihrer Arbeitstätigkeit behindern und die Erfüllung von Aufgaben verzögern (Jett & George, 2005).<sup>1</sup> Zu berücksichtigen sind nicht ausschließlich die Dauer und der Aufwand der Unterbrechung selbst, sondern auch der Zeitbedarf, der für die konzentrierte Wiederaufnahme der unterbrochenen Arbeitsaufgabe erforderlich ist. Unterbrechungen entstehen in der Softwareentwicklung zumeist durch Emails oder Anrufe von Vorgesetzten und Kundschaft oder persönliche Anfragen der Kollegenschaft (Addas & Pinsonneault, 2015). Trotz ihrer negativen Auswirkungen für die Unterbrochenen sind Unterbrechungen dabei nicht vorschnell einseitig als negativ zu bewerten, sondern können positive Folgen wie einen schnellen Informationsfluss, eine Individualisierung des Arbeitstempos oder informelles Feedback für alle Beteiligten haben (Chua, Lim, Soh & Sia, 2012).

Die möglichen positiven Folgen von Unterbrechungen und deren Unvermeidbarkeit in unsicheren

<sup>1</sup> Eine Erweiterung dieser Definition von Unterbrechungen findet sich in Rieder et al., 2024, in diesem Heft.

und sehr innovativen Arbeitsfeldern wie der Softwareentwicklung führen – im Anschluss an die Ausführungen von Rieder et al. (2024) in diesem Heft – zu der Ausgangsüberlegung, dass es weniger auf den (vermeintlich vergeblichen) Versuch, Unterbrechungen zu vermeiden, ankommt, als vielmehr darauf, mit diesen produktiv umzugehen, diese (selbstorganisiert) zu managen. Die in der Softwareentwicklung populäre Organisationsform der Team- und Projektarbeit kann – unter anderem – als Versuch gelesen werden, mit Unterbrechungen als unregelmäßigem, aber fixem Bestandteil des Arbeitshandelns umzugehen. Störungen von Kolleginnen und Kollegen entgegenwirkend werden Kommunikationsformate, zumeist in Form von regelmäßig stattfindenden Meetings, gestaltet. Ob diese Meetings Störungen während der individuellen Entwicklungsarbeit zu vermeiden helfen und ob sie auch gegen Störungen von außen (also bspw. von Beschäftigten des Managements oder bei Kundenunternehmen) helfen, ist eine offene Frage. Daher wird im Folgenden insbesondere auf die Rahmung der jeweiligen Softwareentwicklungsteams eingegangen. Zunächst werden Projektarbeit und Projektmanagement mit einem Schwerpunkt auf agiles Projektmanagement (Kapitel 2.1) und Befunde zu Unterbrechungen in agilen Entwicklungsprojekten skizziert (Kapitel 2.2). Nach einer kurzen Vorstellung des empirischen Settings und der Methodologie (Kapitel 3) stehen empirische Ergebnisse zum Umgang mit Unterbrechungen in agilen Softwareentwicklungsteams in zwei sehr unterschiedlichen Rahmungen – einem bürokratisch orientierten Großkonzern und einem agilen KMU im Fokus (Kapitel 4), ehe ein vorläufiges Fazit gezogen wird (Kapitel 5).

## 2 Projektarbeit und Unterbrechungen: Theoretisch-konzeptionelle Befunde

Allgemein gefasst versuchen Organisationen mit Konzepten rund um Projekte, Projektarbeit und Projektmanagement, eingefahrene (organisationale) Strukturen und Hierarchien aufzubrechen. Dieses Auf- und Ausbrechen hat verschiedene Gründe, denen in Bezug auf die Erwerbsarbeitswelt, aus der zumindest die Begriffe Projektarbeit und Projektmanagement stammen und auf die sie sich zumeist beziehen (Krajewski, 2004; Seymour & Hussein, 2014), ein basales, allgemeines organisationales Paradox zugrunde liegt:

„All organisation is founded on paradox: on the one hand it contains free, creative, independent human subjects; on the other hand the relation between these subjects aspires to be one of organisation, order and control“ (Clegg, Da Cunha, Vieira & Miguel, 2002, S. 485).

Demnach sind Organisationen sowohl auf feste Regeln, Mitgliedschaftsrollen, Strukturen und Hierarchien angewiesen als auch auf Beschäftigte, die kreativ, eigeninitiativ und situativ angemessen handeln – und das häufig nicht wegen, sondern trotz der organisationalen Regelungen. In Bezug auf Organisationen relativiert dieses Paradox Steuerungsfiktionen ausschließlich technokratisch wie rational agierender Betriebe (Baecker, 2003, S. 36ff.; Malik & Probst 1981, S. 130), in Bezug auf das Arbeitshandeln erweitert es die Vorstellungen von objektivierendem um die des subjektivierenden Handelns / Arbeitens (Böhle et al., 2017). Im Folgenden werden zunächst Projektmanagementansätze in der Softwareentwicklung mit Schwerpunkt auf agile Ansätze fokussiert (Kapitel 2.1) und anschließend werden diese in Bezug auf ihren Beitrag zum Umgang mit Unterbrechungen analysiert (Kapitel 2.2).

### 2.1 (Agile) Projektarbeit in der Softwareentwicklung

In der Softwareentwicklung kann der Ansatz, organisationale Strukturen zu entbürokratisieren sowie hierarchieärmer zu gestalten und damit mehr an die Bedarfe der kreativen und innovativen Entwicklungsarbeit anzupassen, in zwei Phasen untergliedert werden: In einer ersten Phase führten Konzepte wie das Wasserfall- und V-Modell zu einer gewissen Freisetzung des Bereichs, die jedoch von einer zunehmenden „Professionalisierung der Projektorganisation“ (Kalkowski & Mickler, 2009, S. 85) und einem damit einhergehenden Übergewicht (neuer) Planungs- und Steuerungsfiktionen überlagert wurde (Jensen, Thuesen & Geraldi, 2016). Bürokratische und hierarchische Strukturen wurden in der Folge durch neue substituiert, das Versprechen von weitgehend selbstorganisierten Kreativräumen letztlich nicht eingelöst.

Die vom agilen Manifest ([agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org)) ausgehende Bewegung versteht sich daher als (erneute) Freisetzung der Softwareentwicklung von unpassenden und einengenden Strukturen und betont kooperative Prozesse im Team und über dieses hinaus sowie den Vorrang des Arbeitsgegenstands vor ausufernden Dokumentationspflichten. An die Stelle zentralistischer organisationaler Steuerung oder dezentraler Projektleitung soll die Selbstorganisation des Teams als Herzstück der Softwareentwicklung treten. Die Umsetzung von Methoden und Frameworks wie Scrum – der mit Abstand erfolgreichste Ansatz (Konus, 2020) – ist dabei höchst heterogen und orientiert sich nicht durchgehend an den intendierten Zielstellungen (Boes, Kämpf, Lühr & Ziegler, 2018; Pfeiffer, Nicklich & Sauer, 2021). Agile Ansätze spielen daher eine große Rolle, wenn es um das Streben von Beschäftigten nach Selbstorganisation geht, dürfen in ihrer Wirkung jedoch nicht überschätzt werden (Anzola,

Barbrook-Johnsen & Cano, 2017) – weder in Bezug auf ihre organisationalen Wirkungen, noch in Hinblick auf ihre Zielstellungen, welche letztlich in einer weiteren Stufe der Subjektivierung von Arbeit und damit der Nutzung bislang verdeckter Subjektpotenziale für den Prozess der Kapitalverwertung münden. Die beiden Phasen der Freisetzung von Entwicklungsarbeit können darüber hinaus aufzeigen, dass es sich nicht um einen kontinuierlichen Prozess hin zu mehr team- und projektbasierter Selbstorganisation handelt, sondern um wellenförmige Bewegungen, in denen Freisetzung und Re-Bürokratisierung sich abwechseln und letztlich verschiedene Vorgehenslogiken miteinander konkurrieren (Nicklich, Sauer & Pfeiffer, 2021).

Da Scrum das populärste agile Framework darstellt und dieser Ansatz auch in den fokussierten Fallstudien verwendet wird, soll dieser genauer dargestellt werden: Zentral für den Ansatz ist ein kurzzyklisches Vorgehen, bei dem das Projektteam selbst für so genannte ‚Sprints‘, also Arbeitszyklen mit einer Dauer von zwei bis vier Wochen, plant. Am Ende eines jeden Sprints soll ein potenziell releasefähiges, also ‚fertiges‘ Teilprodukt stehen. Das Projektteam trifft sich zusätzlich einmal täglich zu einer kurzen Abstimmungsrunde (‚Daily Scrum‘) und am Ende der Sprints zur Vorstellung des Teilprodukts (‚Sprint Review‘) und zur Besprechung der Arbeits- und Kooperationsprozesse (‚Retrospektive‘). Das Projektteam wird von den Rollen ‚Scrum Master‘, die sich um die Einhaltung der Prozesse und um das Beseitigen der vom Team identifizierten Schwachstellen kümmert, sowie ‚Product Owner‘, die für die Produktsicht zuständig ist, unterstützt. Das Projektteam hat über die (Fein-)Planung und die eigene Arbeitsgestaltung die Hoheit, was sich in der Praxis jedoch doppelt bricht, zum einen mit übergeordneten organisationalen (Management-)Instanzen und den Interessen von Kundinnen und Kunden sowie mit der (rigiden Einhaltung der) Lehrbuchlogik selbst (Sauer & Pfeiffer, 2012). Aufgrund dieser potenziellen Bruchstellen adressiert auch die Beratungsszene rund um Scrum immer häufiger den Aspekt des Agile Scaling, also die Frage, wie agile Teams in nicht agilen organisationalen wie interorganisationalen Umwelten – trotz aller Herausforderungen – funktionieren können (Cram & Newell, 2018; Komus, 2020).

## 2.2 *Unterbrechungen in der Softwareentwicklung: Agiles Störungsmanagement?*

Wie auch in anderen Bereichen, spielen Unterbrechungen in Forschungsarbeiten zu (agilem) Projektmanagement tendenziell eine untergeordnete Rolle. In den vorliegenden Studien wird zum einen thematisiert, dass die Vielzahl an Interaktionen innerhalb agiler Teams zu einer steigenden Anzahl von Unterbrechungen führt, insbesondere aufgrund der ho-

hen Kooperationsorientierung agiler Ansätze sowie damit einhergehenden regelmäßigen Meetings und aufgrund fehlerhafter Codes (Wiesche, 2021). Querliegend zu diesen drei Kategorien sind fehlende Informationen von (ehemaligen) Teammitgliedern und Beschäftigten bei Kundenunternehmen sowie (zu) wenig spezifizierten Aufgabenbeschreibungen ein ebenso wesentlicher Treiber von Unterbrechungen wie Team(re-)konfigurationen und unklare Zuständigkeiten von Kolleginnen und Kollegen mit multipler Teamzugehörigkeit (ebd.). Diese Form der Unterbrechungen können durch frühzeitige und umfassende Einbindung aller beteiligten Stakeholder reduziert werden (Maruping & Matook, 2020; Wiedemann, Wiesche, Gewalt & Krmar, 2020), wobei unklar ist, ob dies nicht einen Zirkelschluss darstellt, da an anderer Stelle, also bei ebendiesen Stakeholdern, neue Unterbrechungen evoziert werden.

Zum anderen kann agiles Projektmanagement den Teams beim Umgang mit Unterbrechungen helfen, um deren Vorteile nutzen und ihre Nachteile minimieren zu können. Nach Wiesche (2021) sind hierfür insbesondere zwei Strategien entscheidend: einmal helfen agile Methoden beim Strukturieren des Informationsflusses durch die Bereitstellung notwendiger Austauschformate sowie deren Dokumentation und durch die Strukturierung von Kommunikation. So kann das Fehlen von Informationen zumindest partiell verhindert werden, indem sowohl das Team sich regelmäßig über den Fortgang der Aktivitäten informiert, als auch Feedback über Rollen wie die des Product Owners einholt. Darüber hinaus stellen agile Ansätze Strategien bereit, um Interdependenzen zu reduzieren. So funktioniert die (Voraus-)Planung kurzfristig, zyklisch (bspw. Sprint Planing) und ist mit großzügigen Handlungsspielräumen versehen, die ein gewisses Changieren im Rahmen des je aktuell Machbaren erlauben.

## 3 Empirisches Setting und Methodologie

Empirische Grundlage für diese Arbeit bilden zwei Fallstudien (Yin, 2018), die im Rahmen des BMBF-geförderten Forschungsprojekts „diGap – Gute agile Projektarbeit in einer digitalisierten Arbeitswelt“ von Kolleginnen sowie Kollegen und mir gemeinsam durchgeführt und in Bezug auf die Bedeutung des Unterbrechungsmanagements für die Leistungssteuerung in diesen Teams im Rahmen des Projekts „Leistungssteuerung agiler Arbeit“, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, von mir sekundär ausgewertet werden. Die beiden Fallstudien fokussieren agile, mit Scrum (s. o.) arbeitende Softwareentwicklungsteams und sind ansonsten auf maximale Kontrastierung angelegt: Eine Fallstudie (im Folgenden: Software KMU)

fokussiert ein mittelständisches Unternehmen (KMU) aus der Softwareentwicklung mit langjähriger agiler Erfahrung und einer informalen Unternehmenskultur, die andere (im Folgenden: Tele AG) einen Großkonzern aus der Telekommunikationsbranche mit einer sehr hierarchischen Struktur und einer entsprechend förmlichen Unternehmenskultur, der mit einigen Teams erste Gehversuche in Richtung Agilität unternimmt. In beiden Fallstudien wurden jeweils über 20 Expertinnen/Experten-Interviews (Bogner, Littig & Menz, 2014) geführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring, 2016; Schreier, 2014). Interviewees waren jeweils Mitglieder mehrerer agiler Entwicklungsteams, Vorgesetzte wie Team- und Bereichsleitungen sowie im Falle des Großkonzerns Mitglieder des Betriebsrats (das KMU verfügt über keine institutionalisierte betriebliche Interessensvertretung).

#### 4 Agile Teams – agile Unterbrechungsmanagement?

Zu Beginn der empirischen Ergebnisse kann konstatiert werden, dass die agilen Meetings, im Einzelnen Daily Scrum, Sprint Planning, Retrospektive und Sprint Review, von den Mitgliedern der agilen Teams beider Fallstudien nicht als Arbeitsunterbrechungen verstanden werden, da sie im Voraus geplant sind und die Beschäftigten nicht unvorhergesehen aus der jeweiligen Arbeitstätigkeit herausgerissen werden. Während die Beschäftigten bei der Tele AG diese Meetings den mitlaufenden, ‚sonstigen‘ Tätigkeiten zuordnen, verstehen sie Teile der Mitarbeitenden des Software KMU als Teil ihrer Kerntätigkeit. Als Begründung hierfür wird angeführt, dass diese Meetings einen wichtigen Bestandteil des agilen Vorgehens bilden und dazu beitragen, dass das Team das ‚Herzstück‘ agiler Prozesse ist.

Hiervon ausgehend sind Differenzen in der Intensität und Bewertung der (weiteren) Unterbrechungen insbesondere – wie bereits konzeptionell vermutet – in der organisationalen wie organisationsübergreifenden Rahmung der Teams in den jeweiligen Betrieben begründet. Darüber hinaus sind – ähnlich wie in den gesichteten Fallstudien – Fragen in Bezug auf Zuständigkeiten der Teammitglieder höchst relevant. Beides wird im Folgenden fokussiert.

In Bezug auf die organisationale wie organisationsübergreifende Rahmung der Teams innerhalb der beiden Fallstudien sind im Umgang mit Unterbrechungen vor allem drei Bereiche entscheidend: die Nutzung agiler Formate, die (Un-)Möglichkeit der Teams zur Gestaltung eigener Formate und Tools sowie die Eingriffe in die Selbstorganisation der Teams von außen. Wie skizziert, gelten agile Meetings bei den Mitgliedern agiler Teams aus beiden Fallstudien nicht

als Unterbrechungen und bei Teilen der Interviewees des Software KMU sogar als ‚Kerntätigkeit‘. Neben dem Status agiler Meetings im Framework Scrum liegt ein weiterer Grund hierfür in der Ausgestaltung und – damit zusammenhängend – der Bewertung der Meetings durch die Interviewees. Diese nehmen insbesondere das Daily Scrum als zentrale Plattform zum Austausch und zur Absprache kollegialer Hilfestellungen sowie zur Nutzung von Synergien wahr. Dadurch helfen diese Meetings bei der Feinplanung der Tätigkeiten und ermöglichen die Reduktion von Störungen durch Kolleginnen und Kollegen während des täglichen Arbeitsprozesses außerhalb der Meetings. Einschränkend muss jedoch angemerkt werden, dass die antizipierte Reduktion keine Vermeidung darstellt und trotz der Meetings kollegiale Hilfestellungen zum Arbeitsalltag gehören. Eine weitere Einschränkung ist, dass sich kollegiale Hilfestellungen sehr häufig an die Daily Scrum Meetings anschließen und auf Seiten der Helfenden die Wiederaufnahme der eigenen Entwicklungstätigkeit (weiter) verzögern. Das Sprint Planning und die Retrospektive werden ebenfalls als entlastend skizziert, da sie bei der Abstimmung von Arbeitsaufgaben helfen und Wartezeiten, Leerlauf sowie Überlastungen hierdurch reduziert werden. Ebenso findet eine kontinuierliche Anpassung der Meetings an die Teamprozesse und die Erfahrungen der Teammitglieder statt. Zusammengefasst wird von den Interviewees des Software KMU vor allem die erfahrungsgeleitete Ausgestaltung der Meetings als Schlüssel zu ihrer unterbrechungsreduzierenden Wirkung verstanden: Die Meetings sind selbstorganisiert auf möglichst optimalen Transfer von Erfahrungen und kollegialen Hilfen zugeschnitten. Bei der Tele AG findet eine solche erfahrungsgeleitete Ausgestaltung nicht statt, vielmehr werden Dauer, Ablauf und Ausgestaltung der Meetings weitgehend zentral vorgegeben. Auch wenn die Vorteile beispielsweise von teambasierter Planung durchaus hervorgehoben werden, findet in Bezug auf Unterbrechungen keine nennenswerte Entlastung statt. Im Gegensatz zu den Teams der Software AG wird hier nicht zuletzt von Hemmungen gegenüber offener Thematisierung von (Hilfe-)Bedarfen in den Daily Scrum Meetings gesprochen, die die potenziellen entlastenden Wirkungen auch in dieser Hinsicht reduzieren. Ins Bild passt, dass Retrospektive und Review als präsentationsgetrieben verstanden werden und das Team auch hier daher nicht wesentlich über entlastende Teamprozesse kommuniziert. Der Vorteil, dass kollegiale Hilfestellungen zu einer Verbesserung nicht nur der inhaltlichen Arbeit, sondern auch der Teamkultur und der Kooperation(-sneigung) im Team führen, wird in beiden Fallstudien thematisiert und als positiv empfunden.

Da in beiden Fallstudien – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – die Belastung durch kollegiale

Hilfestellungen auch während der Arbeitszeit virulent ist, sind Maßnahmen zum Umgang mit dieser von großer Bedeutung. Die Teammitglieder des Software KMU haben hierzu selbstorganisiert eine Chat-Lösung auf Ebene der Teams entwickelt. Diese kann – je nachdem, wie stark sich die Beschäftigten auf ihre aktuelle Arbeitsaufgabe konzentrieren müssen – an- und ausgestellt werden. Im Chat stellen sich die Teammitglieder wechselseitig Fragen zu ihren Arbeitsaufgaben oder zu Arbeitsständen; diese werden wahlweise an die gesamte Gruppe oder einzelne Teammitglieder adressiert. Die hierdurch erfolgenden Unterbrechungen werden zwar als hoch skizziert, die Vorteile jedoch als überwiegend angesehen. Hinzu kommt die Möglichkeit, sich temporär aus dem Chat auszuklinken, als Exit-Strategie, die während Tätigkeiten, die hohe Konzentration erfordern, angewendet wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Tele AG haben eine solche Lösung nicht und skizzieren ihre Ausstattung auch darüber hinaus häufig als teils wenig funktional. An die Stelle selbstorganisiert entwickelter Lösungen treten vorgegebene Tools, die selbst eine neue Quelle von Unterbrechungen darstellen, wenn sie nicht funktionieren oder ihre Nutzung Fragen aufwirft.

Die Eingriffe in die Selbstorganisation der Teams gestalten sich in beiden Fallstudien als schwieriges Thema und sehr virulent in Bezug auf belastende Unterbrechungen. Bei der Tele AG gehören Zusatzaufgaben von Seiten der Projektleitungen bzw. des Managements zum Arbeitsalltag. Hierdurch wird der Ablauf der Tätigkeiten massiv gestört, da diese Zusatzaufgaben die Bearbeitung der eigentlichen Tätigkeiten der Teams verzögern und Einfluss auf den Fortgang der Aufgaben anderer Teammitglieder haben. Darüber hinaus erfordern Zusatzaufgaben die Einarbeitung in tendenziell neuartige Themenfelder und hierfür – einmal mehr – Zeit und Rückfragen. Eine besondere Qualität erreichen diese, wenn die Aufgabenstellenden nicht erreichbar oder inhaltlich nicht kompetent sind und daher mit (Team-)Kolleginnen und Kollegen über die Aufgabenstellung spekuliert wird. Unterbrechungen nehmen damit zu, dauern länger und sind für alle Beteiligten tendenziell unbefriedigend. Bei dem Software KMU unterbleiben solche Störungen von Seiten des Managements zumeist, und treten sie in Ausnahmefällen doch auf, werden durch offene Kommunikation der Anforderungen zumindest ‚Folge-Unterbrechungen‘ minimiert – wenn auch nicht gänzlich ausgeschlossen. Während die Teams der Tele AG jedoch – von hierauf spezialisierten Kolleginnen und Kollegen abgesehen – vom Kontakt mit Endkundinnen und -kunden weitgehend befreit sind, ist dieser beim Software KMU in den meisten Teams gegeben. Die Folge sind häufige Unterbrechungen in multippler Hinsicht: Führungskräfte der Endkundinnen und -kunden stören durch Mails und Anrufe den Arbeits-

fluss und die Bearbeitung der aktuellen Arbeitsaufgabe, wodurch sich tendenziell auch weitere Tätigkeiten im Team verzögern. Neben fachlichen Fragen versuchen sie, die Entwicklungsarbeit nach ihren Vorstellungen umzugestalten und hierzu bereits geplante Sprints zu verändern. Hierdurch entstehen nicht nur zeitaufwändige, sondern häufig auch sehr belastende Interaktionen, die teils mit Teamkolleginnen und -kollegen ‚verarbeitet‘ werden, wodurch wiederum neue Unterbrechungen entstehen. Führungskräfte des Software KMU verweisen bei diesem Problem auf die Selbstorganisation des Teams. Die Teams wiederum fühlen sich – zumindest im Umgang mit schwierigen Kundenunternehmen – im Stich gelassen. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass die Unterbrechungen in beiden Fallstudien in der Wirkung ähnlich sind, wenngleich sie von unterschiedlichen Gruppen ausgehen und das Thema Selbstorganisation sogar eine gegensätzliche Rolle spielt: Bei der Tele AG bildet die mangelnde Ernsthaftigkeit des Prinzips der Selbstorganisation die Grundlage für die Unterbrechungen, beim Software KMU bildet das Pochen hierauf die Grundlage für die proklamierten Team-Zuständigkeiten, die wiederum zu den Unterbrechungen führen.

Der Aspekt der Zuständigkeiten der Teammitglieder bezieht sich in Hinblick auf den Umgang mit Unterbrechungen insbesondere auf Team-Rekonfigurationen und multiple Teamzugehörigkeiten. Die Ausgangslage ist in beiden Fallstudien sehr unterschiedlich: Während bei der Tele AG die Teammitglieder zentral zugeordnet und die Teams bei neuen Projekten immer wieder neu konfiguriert werden, haben die fokussierten Teams des Software KMU – wie vom agilen Framework Scrum eigentlich vorgesehen – ein Mitspracherecht bei der Teamzusammenstellung und die Teams bleiben auch projektübergreifend häufig zusammen. Neben diesem Unterschied eint die Teams in den beiden Fallstudien jedoch, dass es immer wieder zu multiplen Teamzugehörigkeiten kommt und Teams rekonfiguriert werden, wenn beispielsweise in zeitkritischen Projektphasen Teamexterne dazukommen oder Teammitglieder von zeitkritischen Projekten (partiell) ‚ausgeliehen‘ werden. Multiple Projektzugehörigkeiten bedeuten Belastungen und Unterbrechungen, beispielsweise um sich in neue Projekte einzuarbeiten und bei Anfragen von beiden Projekten. Interviewees schildern hier insbesondere das Gefühl, zwischen den Stühlen zu sitzen. Unterbrechungen tragen häufig zur Verstärkung dieses Gefühls und zur Intensivierung der zeitlichen wie psychischen Belastung bei. Wenn neue Teammitglieder in Teams kommen, führt dies zu Unterbrechungen in verschiedener Hinsicht: Die agilen Meetings müssen auf das neue Teammitglied abgestimmt werden, auch außerhalb hiervon braucht dieses verstärkt Unterstützung der (neuen) Kolleginnen sowie Kollegen. Zudem muss die sach-

bezogene Dokumentation zur Unterstützung der Einarbeitung der neuen Teamkolleginnen und -kollegen – intensiviert werden. Das empfinden die Entwicklerinnen und Entwickler als Mehrbelastung und beinahe durchweg als Unterbrechung ihrer eigentlichen Arbeitstätigkeiten. Diese Problemstellungen sind nicht nur sehr unterbrechungs-, sondern auch belastungsintensiv und treten bei beiden Fallstudien – wenn auch in Begründung wie Intensität leicht unterschiedlich (s. o.) – auf. Auffällig ist, dass sich bei dieser Art von Unterbrechungen kein Hinweis auf positive kollegiale Auswirkungen zeigt.

## 5 Fazit

Neben der Bestätigung der gesichteten Ergebnisse in der Literatur weisen die beiden Fallstudien interessante weitere Befunde auf. Unterbrechungen können durch agile Meetings partiell aufgefangen werden, sofern diese erfahrungsbasiert (selbst-)organisiert im Sinne der jeweiligen Arbeitsanforderungen gestaltbar sind und nicht selbst als Unterbrechung verstanden werden. Darüber hinaus ist die Möglichkeit, in Teams selbstorganisiert Lösungen für ein möglichst maßgeschneidertes Unterbrechungsmanagement entwickeln zu können, ein entscheidender Faktor zum Umgang mit Unterbrechungen. So können kollegiale Unterbrechungen dann erfolgreich minimiert werden, wenn agile Meetings und unterstützende digitale Werkzeuge wie Team-Chats so gestaltbar sind, dass sie kollegialen Erfahrungs- und Hilfettransfer sowie realistische Planungsprozesse ermöglichen und die Teams dabei hinsichtlich ihres Personals möglichst konstant bleiben. Unterbrechungen von außen können minimiert werden, wenn sich Management wie Kundinnen und Kunden an die Öffnungen wie Schließungen agiler Frameworks halten: Das heißt (u. a.) Scrum ermöglicht einen kurzzyklischen Kooperationsprozess und trägt somit zur Öffnung und Flexibilität der Entwicklungsarbeit bei. Dabei ist er jedoch auch auf die Einhaltung von Schließungsmechanismen angewiesen, die beispielsweise ermöglichen, dass die Teams während der Sprints ohne Einmischung von außen arbeiten können. Anders formuliert: Agile Frameworks ermöglichen im Rahmen einer kurzzyklischen Kooperation eine Vielzahl von Interventionen von außen und schützen zugleich den Arbeits- und Kooperationsraum im Team – beides muss für eine unterbrechungsarme agile Arbeit ernst genommen werden. In Bezug auf Unterbrechungen von Seiten der Kundenunternehmen benötigen agile Teams darüber hinaus die Unterstützung des Managements, Selbstorganisation sollte hier weniger mit dem Rückzug des Managements gleichgesetzt werden.

Im Gegensatz zu Unterbrechungen durch Vorgesetzte, Kundenunternehmen, multiple Teamzugehörigkeiten und Team-Rekonfigurationen, können Unterbrechungen durch Kolleginnen und Kollegen durchaus positive Effekte wie eine verbesserte Teamkultur und den Ausbau kollegialer Kooperation haben. Entscheidend hierfür sind einmal mehr Möglichkeiten zur selbstorganisierten Ausgestaltung. Auch das Vorhandensein von Ressourcen wie Zeit und entsprechenden Fähigkeiten dürfte an dieser Stelle eine große Rolle spielen. Hierzu liegen auf Basis der Fallstudien jedoch keine belastbaren empirischen Ergebnisse vor.

Zusammengefasst ist der Umgang mit Selbstorganisation ein entscheidender Punkt bei der Frage, wie erfolgreich agile Projektmanagement-Frameworks wie Scrum kollegiale Unterbrechungen, wie auch solche von außen, minimieren können.

## Literatur

- Addas, S. & Pinsonneault, A. (2015). The many faces of information technology interruptions: A taxonomy and preliminary investigation of their performance effects. *Information Systems Journal*, 25, 251-275. <https://doi.org/10.1111/isj.12064>
- Anzola, D., Barbrook-Johnson, P. & Cano, J. I. (2017). Self-organization and social science. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 23, 221-257. <https://doi.org/10.1007/s10588-016-9224-2>
- Baecker, D. (2005). *Organisation und Management. Aufsätze*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Boes, A., Kämpf, T., Lühr, T. & Ziegler, A. (2018). Agilität als Chance für einen neuen Anlauf zum demokratischen Unternehmen? *Berliner Journal für Soziologie*, 28 (1-2), 181-208. <https://doi.org/10.1007/s11609-018-0367-5>
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Böhle, F., Bolte, A., Neumer, J., Pfeiffer, S., Porschen, S., Ritter, T., Sauer, S. & Wühr, D. (2017). Subjektivierendes Arbeitshandeln – „Nice to have“ oder ein gesellschaftskritischer Blick auf „das Andere“ der Verwertung? In F. Böhle (Hrsg.), *Arbeit als Subjektivierendes Handeln* (S. 839-847). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14983-5\\_62](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14983-5_62)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020). *Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund: BAuA. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20191007>

- Chua, C. E. H., Lim, W.-K., Soh, C. & Sia, S. K. (2012). Enacting clan control in complex it projects: A social capital perspective. *MIS Quarterly*, *36*, 577-600.
- Clegg, Stewart R.; Da Cunha, J., Vieira, C. & Miguel P. (2002). Management Paradoxes: A relational view. *Human Relations*, *55*, 485-509. <https://doi.org/10.1177/0018726702555001>
- Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research*, *20*, 329-354. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0256>
- Cram, W. A. & Newell, S. (2018). Examining agile development as a management fashion\*. In C. Prange & L. Heracleous (Eds.), *Agility X* (pp. 71-84). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jensen, A.; Thuesen, C. & Gerald, J. (2016). The projectification of everything. Projects as a human condition. *Project Management Journal*, *47* (3), 21-34. <https://doi.org/10.1177/875697281604700505>
- Jett, Q. R. & George, J. M. (2005). Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy of Management Review*, *28*, 494-507. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/30040736>
- Kalkowski, P. & Mickler, O. (2009). *Antinomien des Projektmanagements. Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum*. Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/97853845268019>
- Komus, A. (2020). *Status Quo (Scaled) Agile 2019/2020*. Ergebnisbericht. 4. Internationale Studie zu Nutzen und Erfolgsfaktoren (skalierter) agiler Ansätze. Koblenz. Verfügbar unter: <https://www.process-and-project.net/studien/download/downloadbereich-status-quo-scaled-agile-2019-2020/>
- Krajewski, M. (2004). Über Projektemacher. Eine Einleitung. In M. Krajewski (Hrsg.), *Projektemacher: Zur Produktion von Wissen in der Vorform des Scheiterns* (S. 7-25). Berlin: Kadmos.
- Malik, F. & Probst, G. (1981). Evolutionäres Management. *Die Unternehmung*, *35*, 121-140.
- Maruping, L. & Matook, S. (2020). The multiplex nature of the customer representative role in agile information systems development. *MIS Quarterly*, *44*, 1411-1437. <http://dx.doi.org/10.25300/MISQ/2020/12284>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Aufl.). München: Beltz.
- Nicklich, M.; Sauer, S. & Pfeiffer, S. (2021). Antecedents and Consequences of Agility – On the Ongoing Invocation of Self-Organization. In S. Pfeiffer, M. Nicklich & S. Sauer, (Eds.), *The Agile Imperative. Teams, Organizations and Society under Reconstruction* (pp. 39-54). Cham: Palgrave Macmillan.
- Pfeiffer, S., Nicklich, M. & Sauer, S. (2021). *The Agile Imperative. Teams, Organizations and Society under Reconstruction?* Cham: Palgrave Macmillan. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-73994-2>
- Puranik, H., Koopman, J. & Vough, H. C. (2020). Pardon the Interruption: An Integrative Review and Future Research Agenda for Research on Work Interruptions. *Journal of Management*, *46*, 806-842. <https://doi.org/10.1177/0149206519887428>
- Rieder, K., Wehrich, M., Dunkel, W., Hanus, L., Porschen-Hueck, S., Valentin, T. & Jungtäubl, M. (2024). Gute Unterbrechungen – schlechte Unterbrechungen: Kriterien für die Bewertung von Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, *17* (1), 7-20.
- Sauer, S. & Pfeiffer, S. (2012). (Erfahrungs-)Wissen als Planungsressource: Neue Formen der Wissens(ver?)nutzung im Unternehmen am Beispiel agiler Entwicklungsmethoden. In G. Koch & B. Warneken (Hrsg.), *Wissensarbeit und Arbeitswissen. Zur Ethnografie des kognitiven Kapitalismus* (S. 195-209). Frankfurt a. M.: Campus.
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung*, *15* (1), Art. 18. <https://doi.org/10.17169/fqs-15.1.2043>
- Seymour, T. & Hussein, S. (2014). The history of project management. *International Journal of Management and Information Systems*, *18*, 233-240. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>
- Stjerne, I. S., Söderlund, J. & Minbaeva, D. (2019). Crossing times: Temporal boundary-spanning practices in interorganizational projects. *International Journal of Project Management*, *37*, 347-365. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.004>
- Tanner, M. & Mackinnon, A. (2015). Sources of interruptions experienced during a scrum sprint. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, *18*, 5-18.
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di (2019). *Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor*. Berlin: ver.di. Verfügbar unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/+++co+++549a084-62d2-11ea-8e05-52540088cada>
- Wiedemann, A., Wiesche, M., Gewalt, H. & Krcmar, H. (2020). Understanding how DevOps aligns development and operations: A tripartite model of intra-IT alignment. *European Journal of Information Systems*, *29*, 458-473. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1782277>

Wiesche, M. (2021). Interruptions in Agile Software Development Teams. *Project Management Journal*, 52, 210-222. <https://doi.org/10.1177/8756972821991365>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. ed.). Thousand Oaks: Sage.

Korrespondenz-Adresse:  
Prof. Dr. Stefan Sauer  
Hochschule Kempten  
Bahnhofstraße 61  
D-87435 Kempten  
[stefan.sauer\(at\)hs-kempten.de](mailto:stefan.sauer(at)hs-kempten.de)