

# Scrum und Psychologie

Als Psychologen stellen wir den Menschen ins Zentrum und erforschen die Bedingungen, die zu bestimmten Erfahrungen und Verhaltensweisen führen. Als Arbeits- und Organisationspsychologen stellen wir uns die Frage, unter welchen Bedingungen ein Team motiviert arbeitet, oder wie Aufgabenstellungen das Commitment und Engagement der Mitarbeitenden beeinflussen. Als Agile Scrum Master steht für uns das Projektteam im Zentrum und wir tun alles dafür, dass dieses effizient und ungehindert arbeiten kann. Ein motiviertes und engagiertes Team ist für den Projekterfolg zentral.

## Wie Scrum die Komplexität von Projekten beherrschbar macht

Die psychologische Forschung hat es aufgezeigt: unsere kognitiven Kapazitäten sind beschränkt und daher auch unsere Fähigkeiten mit komplexen Problemstellungen umzugehen. Projekte mit vielen Variablen, Abhängigkeiten und Unbekannten bringen uns kognitiv ans Limit. Es fällt uns schwer, akkurate Vorhersagen zu machen und weitreichende Entscheide zu treffen. Unser Arbeitsgedächtnis ist mit der schieren Anzahl an interagierenden Variablen überfordert, kann es doch nur mit einer begrenzten Anzahl unterschiedlicher Objekte gleichzeitig effizient umgehen.



**Gabriela Bleuler**  
Organisationspsychologin  
Marketing und Kommunikation



**Samuel Aeschbach**  
Organisationspsychologe  
Produktmanager aspect

Das Scrum Framework nutzt ein paar psychologische Kniffe, um diesen kognitiven Beschränkungen zu begegnen:

**Chunking** ist eine Technik, bei der man ein komplexes Problem in Teilprobleme und Teilziele zerlegt. Damit umgeht man die Einschränkungen des Arbeitsgedächtnisses und präsentiert ihm das Problem in verarbeitbar grossen Stücken. In Scrum sind dies Sprints. Das Team realisiert Teilziele, die es dem Fernziel schrittweise näherbringen. Jedes nachfolgende Teilziel baut auf den vorangehenden Teilzielen bzw. Sprints auf. Psychologisch wichtiger Nebeneffekt: keine Leerläufe und Arbeiten für die Schublade.

**Heuristiken** wiederum sind mentale Abkürzungen bei denen das Gehirn eine reduzierte Menge an einfach zugänglichen Informationen, z. Bsp. Erfahrungen aus vergangenen ähnlichen Situationen oder allgemeines Wissen nutzt, um Entscheidungen zu treffen. Scrum nutzt einen bewusst heuristischen Ansatz bei der Aufwandschätzung von User Stories. Basierend auf Referenzen, Erfahrungen, individuellen Einschätzungen und Bauchgefühl vergibt das Team Storypoints und schätzt so den Umfang einer User Story. Rasch können Entscheide bezüglich der nächsten Arbeitsschritte basierend auf dem aktuell verfügbaren Wissensstand erfolgen. Da sich dieser Prozess wiederholt, können zeitnah neue Erfahrungen aus der Umsetzung und veränderte Rahmenbedingungen für die weitere Planung von Teilschritten berücksichtigt werden.

**Physische Gedächtnisspuren** in Form von **Visualisierungen** verschaffen unserem limitierten Arbeitsgedächtnis einen externen Zusatzspeicher. Burn-down und Burn-up Charts, Information Radiators, Product und Sprint Backlogs, sowie Task Boards dienen den Mitarbeitenden als kollektives externes Gedächtnis und fördern gleichzeitig die Transparenz und Motivation.

### **Wie Scrum die Motivation und das Engagement von Mitarbeitenden fördert**

**Chunking, Heuristiken oder Visualisierungen** wirken einerseits kognitiv-psychologischen Beschränkungen entgegen und tragen andererseits dazu bei, Bedingungen zu schaffen, die sich aus verhaltenspsychologischer Sicht positiv auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirken.

So fördern **schnelle Teilerfolge aus Sprints und Increments** das Selbstvertrauen und die Überzeugung in den Projekterfolg und stärken gleichzeitig das **Commitment** der Mitarbeitenden. Warum? Weil wir schlecht darin sind, weit in die Zukunft zu schauen, voranzuplanen und konstant dran zu bleiben. So klappt's eher 1 kg pro Monat abzunehmen, als 12 kg innerhalb eines Jahres und man kann sich besser an Vorgaben halten, wenn diese auf einen Monatshorizont begrenzt sind. In Projekten verhält es sich genauso.

Und Scrum bietet weitere verhaltenspsychologisch förderliche Effekte. **Kontinuierliches Feedback** beispielsweise in Form von **Inspection** ist in Scrum eine Grundhaltung und das Framework sieht verschiedene Plattformen dafür vor: Daily Stand-ups, Review oder Retrospektive Meetings. Dem Scrum Master kommt hier die wichtige Rolle zu, den kontinuierlichen Feedbackfluss zu moderieren, anzuregen und vorzuleben. Coaching Techniken basierend auf psychologischem Wissen statten ihn hierbei mit zusätzlichen Möglichkeiten aus, den Einzelnen oder das Team weiterzuentwickeln. Denn Voraussetzung für eine gesunde Feedbackkultur ist **psychologische Sicherheit**. Erst wenn sich jeder im Team wohl fühlt, Schwächen offenlegen und Ideen und Wahrnehmungen ohne Angst vor negativen Folgen einbringen kann, wird er bereit sein, wertvolles und offenes Feedback zu geben und anzunehmen.

Scrum setzt zudem auf **selbstorganisierte** Teams. Der rege Wissensaustausch und die enge Zusammenarbeit bei der Lösungsfindung fördern den **Teamzusammenhalt und die Identifikation** mit dem Projekt. Mit der Identifikation kommt die **intrinsische Motivation**, die ein wichtiger Treiber für das Commitment und das **Engagement der Mitarbeitenden** darstellt. Der Scrum Master fungiert dabei als **Servant Leader**, als **Bewahrer und Facilitator** der Scrum Prozesse und Scrum Events und als Wegbereiter für das ungehinderte Arbeiten des Teams.

### **Organisationspsychologen als Agile Scrum Master – macht Sinn!**

Das Wissen um **psychologische Zusammenhänge, kognitive Verzerrungen und Einschränkungen** helfen uns, Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und passende Interventionen einzuleiten. Mit diesem psychologischen und methodischen Wissen, sowie neu als zertifizierte Agile Scrum Master, freuen wir uns Ihr Team zu begleiten.

Gabriela Bleuler & Samuel Aeschbach