

AGIL ARBEITEN

in kleinen und mittleren Unternehmen

**Was Sie wissen müssen, bevor Sie Ihr Team
agil machen und warum Sie es tun sollten.**



EDITORIAL **VOM AUFBRUCH IN EINE NEUE ARBEITSWELT – mit ein paar alten Tugenden**

SEITE
3

KAPITEL
1 **Was ist das: agil? Und warum ist es wichtig?**

 Der Anfang: das Agile Manifesto von und für Programmierer
Der Durchbruch: Agilität als Überlebensstrategie

Worksheet/Infografik:

 Wie komplex ist Ihr Markt und wie reagieren Sie darauf? Eine Ortsbestimmung

SEITE **KAPITEL**
5-7 **3** **Wie beginnt ein Team, agil zu arbeiten?**

 Die agile Werkzeugkiste: Scrum, Kanban und mehr
Alle Mann und Frau an Bord: neues Team mit neuen Rollen
Jetzt wird es sportlich: ein Sprint nach dem anderen

Worksheet/Infografik:

 Fertig für den ersten Sprint? Checkliste

SEITE
15-16

KAPITEL
2 **Welche Voraussetzungen braucht agiles Arbeiten?**

 Das muss sich ändern: Alles ist eine Einstellungsfrage
Das lässt sich regeln: Raum, Tools, Zeit
Das muss gesagt werden: offen, transparent, respektvoll

Worksheet/Infografik:

 Wohin führen Sie Ihr Team? Ein Selbsttest

SEITE **KAPITEL**
10-11 **4** **Das hilft dem Team, agil zu werden**

 Die Lernkurve: miteinander und voneinander lernen
Hacks und Tricks für das gemeinsame Lernen

Worksheet/Infografik:

 Wo fangen Sie am besten an? Ein Einstufungstest

SEITE
20-21

FAZIT **Nichts bleibt, wie es ist.
Wenn wir es selbst tun, ist das gut.**

SEITE
22-23

24

Inhaltsverzeichnis



Agil. Das Wort ist nicht neu, aber war etwas verstaubt. Es kommt aus dem Lateinischen und bedeutet flink, beweglich und gewandt. Heute ist es in aller Munde, oft Englisch ausgesprochen und großgeschrieben – denn es kam über den Atlantik zurück nach Europa und soll erkennbar für eine neue Arbeitsphilosophie stehen.

Es ist das Modewort des Managements.

Nach dem Motto: Unternehmen, die agil arbeiten, haben Zukunft. Wer nicht agil arbeitet, hat in Zukunft Probleme. Doch so einfach ist es nicht. Agilität ist kein Allheilmittel und auch kein Erfolgsrezept. Agil ist in erster Linie eine Haltung. Die kann man nicht kaufen, nicht beschließen. Die muss man haben: eine eigene Haltung. Nur dann nützt Agilität Unternehmen, in diesen Zeiten des Umbruchs zu bestehen und sich schneller, besser, erfolgreich weiterzuentwickeln.

Die ING Bank krepelt schon länger weltweit die gesamte Organisation mit One Agile Way of Working (OAWOW) um. ING Niederlande war Pionier des Wandels. Dort arbeiteten Teams in der IT schon seit einigen Jahren agil – auch gern, aber ohne Effekt. Deshalb führte das Management 2015 agiles Arbeiten für alle ein. Nicht für jede Funktion, aber für alle im Denken. Eine Art Kulturrevolution. Jetzt wurde der Erfolg spürbar und messbar. Sie wurden schneller, flexibler, produktiver und sie sahen es in ihrer Bilanz. Agilität heißt für die Bank, der Kunde steht wieder im Mittelpunkt der Arbeit. Sie entwickelt schneller innovative Produkte und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen engagieren sich mehr.

Ist das neu? Nein, sicher nicht. Aber es fehlt in vielen Unternehmen. Irgendwann sind diese Tugenden des Unternehmertums zwischen Bürokratie, Prozessen und

Hierarchien verloren gegangen. Fehlt das in Ihrem Team auch – das echte Interesse am Kunden, die Freude am schnellen Lösen von Aufgaben, die Lust, Ideen zu haben und etwas Neues auf den Markt zu bringen? Dann möchten wir Sie mit diesem Workbook anstiften, agil zu werden.

Agilität ist kein Ziel, es ist ein Weg, der auch mal mühsam und schwierig ist, wahrscheinlich auch lang. Wie eine Gipfelwanderung über mehrere Etappen. Wenn Sie es geschafft haben, werden Sie die Aussicht genießen und sich wundern, warum Sie nicht früher losgegangen sind.

Wir wünschen Ihnen viele erstaunliche Entdeckungen auf dem Weg zum agilen Arbeiten.

Ihre Job Wizards

Vom Aufbruch in eine neue Arbeitswelt – mit ein paar alten Tugenden



*Good to know –
wissen, was passieren kann*



*Good to do –
Veränderungen professionell steuern*

Zum Konzept der Job Wizards Workbooks

Die Job Wizards Workbooks erscheinen viermal pro Jahr. Sie bieten Unternehmern und Entscheidern aktuelle Fakten, Inhalte und Inspirationen zu wichtigen Themen der Arbeitswelt. Im Workbook Nr. 2 haben wir für Sie das Wichtigste zum Thema agil arbeiten zusammengestellt. Nicht jeder Unternehmer oder Managerin kann sich in unruhigen oder wechselhaften Zeiten einen Coach oder Beraterin leisten. Vielleicht möchten Sie sich auch erst einmal über das Thema Agilität informieren. Dieses Workbook vermittelt zentrale Themen der agilen Organisation und gibt wichtige Impulse, worauf es bei der Einführung von agilen Methoden gerade in kleinen Unternehmen ankommt. Natürlich kann

es kein professionell geplantes und umgesetztes System-Design für agiles Arbeiten durch Experten ersetzen, aber Impulse geben:

- Im Wissensteil **„Think ahead – good to know“** erklärt Ihnen das Workbook die Basics vom agilen Arbeiten in kleinen Unternehmen.
- Im Praxisteil **„Work smart – good to do“** helfen Worksheets, das frisch erworbene Wissen über Agilität im eigenen Unternehmen umzusetzen.

Wie Sie dieses Workbook lesen.

KAPITEL

1

WAS IST DAS: AGIL? UND WARUM IST ES WICHTIG?



Im Frühjahr 2001 veröffentlichten 17 projekterfahrene Softwareentwickler aus den USA das Manifesto for Agile Software Development, kurz Agile Manifesto. Darin definierten sie vier Werte für die agile Softwareentwicklung, um schnell, kundenorientiert und kreativ Lösungen zu finden.

- **Individuen und Interaktionen** sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- **Funktionierende Software** ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
- **Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber** ist wichtiger als Vertragsverhandlung.
- **Reagieren auf Veränderung** ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

Die Autoren hatten alle Erfahrungen mit dem konventionellen Projektmanagement, wo erst ein detaillierter Plan aufgestellt, dann ewig programmiert und getestet wurde, bevor ein Produkt auf den Markt kam. Diese Methode war angesichts der zunehmenden Komplexität der Aufgaben zu langsam, zu ineffizient und nicht im Interesse der Kunden. Deshalb überlegten die Verfasser, unter welchen Bedingungen Softwareentwickler flexibel und bedarfsgerecht erfolgreich arbeiten könnten? So begann das agile Arbeiten, wie wir es heute kennen.

Heute ist agil arbeiten in der Softwareentwicklung Standard. Neben den vier Werten des Manifests: Individuen, Produkte, Kooperation und Reaktion wurden zwölf agile Prinzipien definiert, die praxisnah beschreiben, wie diese Werte in der Arbeit am besten wirksam werden.

Der Anfang: das Agile Manifesto von und für Programmierer



Aber warum haben diese Leitsätze längst auch andere Unternehmen und Branchen beeinflusst? Die Antwort ist einfach: Weitermachen wie bisher ist für viele Unternehmen keine Option. Wir leben in einer VUCA-Welt. Das ist ein amerikanisches Akronym und beschreibt die Bedingungen, unter denen wir heute Entscheidungen treffen müssen:

V = volatility deutsch „Unbeständigkeit“,
U = uncertainty deutsch „Verunsicherung“,
C = complexity deutsch „Komplexität“ und
A = ambiguity deutsch „Vieldeutigkeit“.

Der Druck, sich zu verändern, ist auch in kleinen und mittleren Unternehmen groß.

Denn:

1. Die digitale Transformation findet überall statt.
2. Starre Prozesse, strenge Hierarchien und detaillierte Planung machen langsam und träge.
3. Ohne echte Zusammenarbeit fehlen Ideen, Produktivität und Verantwortung.

Wenn Sie beim Lesen gerade still nicken, weil Ihnen das bekannt vorkommt, dann überlegen Sie sicher schon eine Weile, was Sie tun könnten und wollen, um sich und Ihr Team gut aufzustellen in diesen stürmischen Zeiten, oder? Die folgende Grafik zeigt die drei Dimensionen des Wandels, wenn Sie mit Ihrer Firma schneller, flexibler, engagierter werden wollen. Das würde man agil nennen. Müssen Sie aber nicht. Hauptsache ist, Sie bewegen sich und Ihr Team.

Der Durchbruch: Agilität als Überlebensstrategie in der komplexen Welt von heute



Starr

Flexibel

Lineares Vorgehen

Iteratives Vorgehen

Methoden & Prozesse

Projektfokus

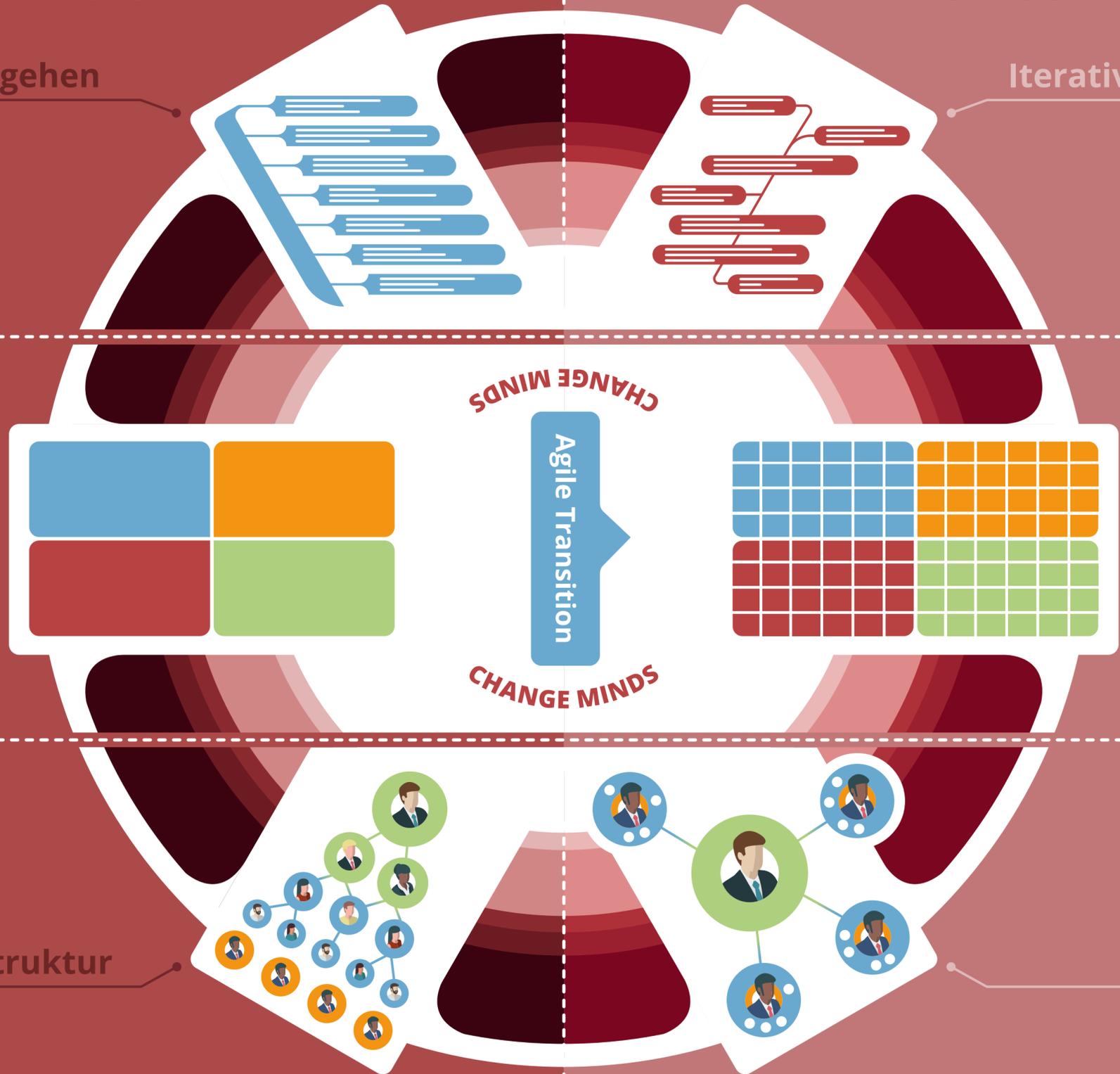
Produktfokus

Ergebnisse, Produkte, Services

Organisation

Pyramidenstruktur

Zellstruktur



Agiles Management

So ist es heute noch oft: Die Chefin/der Chef sagt, wo es langgeht. Dann wird es so gemacht. Alle warten darauf, dass es heißt: fertig. Und dass Feierabend ist. Das ist in vielen Unternehmen der Alltag. Aber die Freude an der Arbeit läuft unter diesen Bedingungen auf Sparflamme.

Vielleicht macht das der Chefin oder dem Chef auch keinen Spaß, so zu arbeiten? Vielleicht geht es den Kunden zu langsam? Vielleicht kündigen immer die fähigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil sie sich gebremst fühlen? Vielleicht verändert sich gerade die Branche? Vielleicht brauchen Sie mehr Aufträge?

Das sind alles gute Ansatzpunkte, um weiter zu machen, Fragen zu stellen, sich infrage zu stellen. Und erste Schritte zur agilen Veränderung zu überlegen. Denn damit könnte sich in Ihrem Unternehmen einiges ändern: die Motivation, das Tempo, die Flexibilität, die Verantwortung. Und am wichtigsten: das Angebot für Ihre Kunden.

Agiles Management



Die Zukunft ist eine Rechnung mit vielen Unbekannten. Woher soll ich wissen, wie ich mich darauf einstellen kann? Am besten, indem wir unsere Gegenwart kühl und analytisch betrachten. Der walisische Wissenschaftler Dave Snowden hat ein Wissensmanagementmodell entwickelt, das Handlungsoptionen unter verschiedenen Bedingungen deutlich macht. Dieses Cynefin-Framework beschreibt fünf Domänen, in die sich alle Aufgaben und Probleme im Unternehmen einordnen lassen. Sie machen deutlich, in welchem Kontext oder in welchem System wir handeln müssen und mit welchen Strategien wir weiterkommen werden.

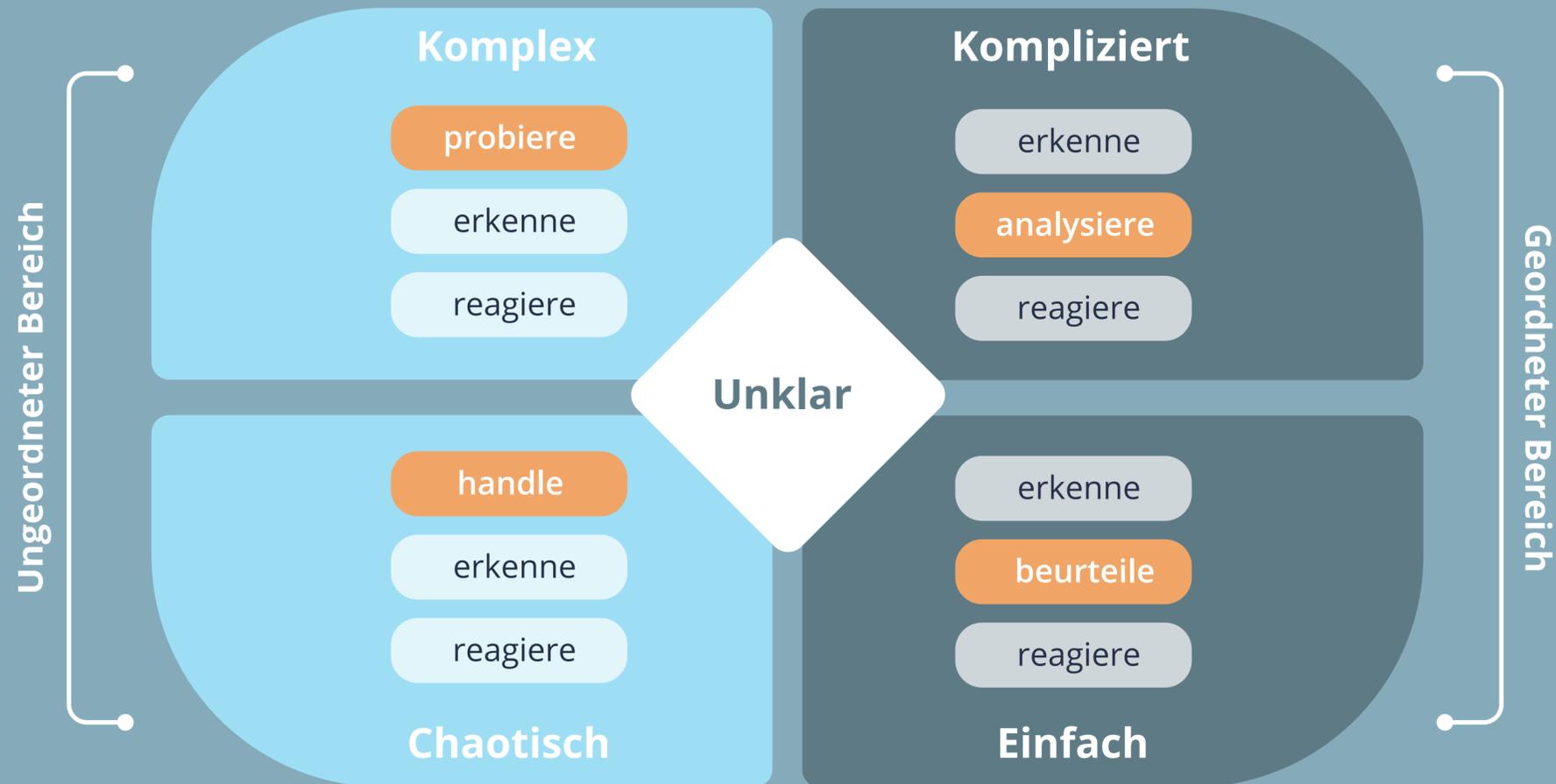
Das walisische Wort Cynefin bedeutet übersetzt Lebensraum und Herkunft. Dabei ist alles gemeint, was uns prägt und damit auch unser Denken und Handeln: beruflich, kulturell, familiär, sozial. Denn dies beeinflusst unseren Blick auf die Welt und wie wir die Wirklichkeit beurteilen. Mit dem Cynefin-Modell können Sie für sich feststellen, ob Ihre Strategien die richtigen sind, um Aufgaben und Probleme Ihres Unternehmens zu lösen.



Wie komplex ist Ihr Markt und wie reagieren Sie darauf?

Eine Ortsbestimmung



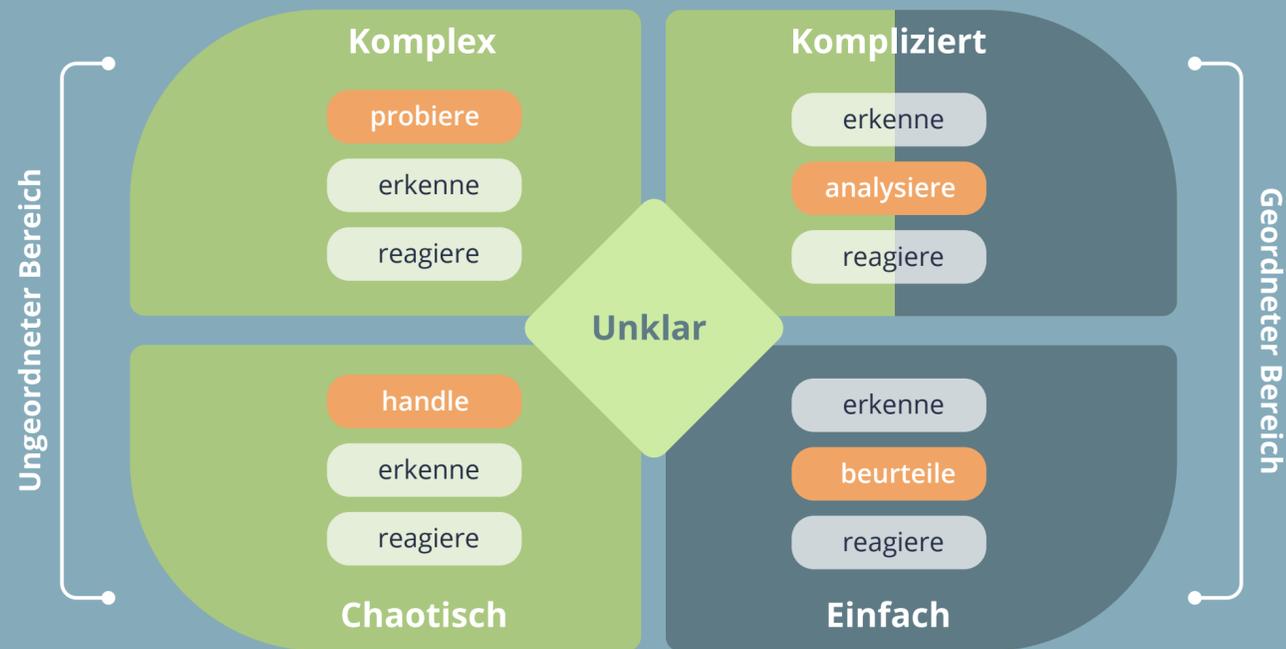


- **Ist es einfach?** Wenn ja, dann ist klar, was Ursache ist und was Wirkung.
- **Ist es kompliziert?** Wenn ja, dann ist es schwieriger, Ursache und Wirkung zu identifizieren, weil viele Faktoren mitspielen. Aber es geht noch.
- **Ist es komplex?** Wenn ja, dann lässt sich die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung nicht eindeutig erkennen, sie verändert sich dauernd. Für tiefere Analysen fehlt jedoch die Zeit.
- **Ist es chaotisch?** Wenn ja, dann gerät die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung ganz aus dem Blick. Wahrscheinlich ist das System im Notstand und es muss sofort gehandelt werden.
- **Ist es unklar?** Ja, wenn über diese Aufgaben und Probleme zu wenig bekannt ist, um sie in einem anderen Feld zu verorten. Dann stehen sie hier.

Das Cynefin-Modell



Denken Sie an die aktuellen Herausforderungen für Ihr Unternehmen. Notieren Sie die drei größten Aufgaben oder Probleme, die Sie lösen möchten. Dann beantworten Sie für jede dieser Aufgaben diese Fragen.



Grün: Hier sind neue Strategien gefragt, denn es muss schnell, flexibel und einfallsreich gehandelt werden.

Wie geht es weiter?

Finden Sie sich in geordneten Systemen wieder?

Wenn Sie vor allem einfache Aufgaben haben, dann machen Sie am besten weiter wie bisher. Auch bei komplizierten Aufgaben kann das funktionieren. Aber die Übergänge zwischen den Domänen sind fließend, in beide Richtungen. Deshalb können auch komplizierte Systeme von mehr Flexibilität, von agilen Methoden profitieren.

Aber Achtung: Es kann sein, dass eine Situation, die scheinbar einfach ist, plötzlich chaotisch wird, weil sie falsch beurteilt wurde. Dann führt kein Weg zurück, sondern es gilt, erst einmal das Chaos zu beherrschen.

Finden Sie sich in ungeordneten Systemen wieder?

Wenn Sie in komplexen und chaotischen Systemen arbeiten, kommen Sie mit konventionellen, linearen Methoden nicht weiter. Hier wird es wichtig, Neues zu probieren, sofort zu handeln. Intuition und Erfahrung helfen dabei. Dann zu beobachten, was das Ergebnis ist und entsprechend diesem Ansatz zu verwerfen, zu verändern, auf jeden Fall immer weiter etwas zu probieren und daraus zu lernen.

Ist alles unklar?

Nach Dave Snowden befinden wir uns meistens in diesem mittleren Feld. Wir wissen nicht, welche Art von System vorliegt und wir erkennen es auch nicht. Weil jeder durch seine Brille der Erfahrung, der Meinung, der Kultur schaut. Wer etwa bürokratisch arbeitet, für den sind alle Probleme durch noch mehr Prozesse zu lösen. Die Feuerwehr hingegen fährt los, wenn es brennt.

Da hilft nur: einen Schritt zur Seite gehen, alles gut beobachten, gut zuhören, gute Fragen stellen, um dann doch zu einer Einschätzung zu kommen, die die Situation in ein anderes Feld überführt.

Das Cynefin-Modell

Die Auswertung





KAPITEL

2

WELCHE VORAUSSETZUNGEN BRAUCHT AGILES ARBEITEN?

Agilität beginnt im Kopf. Es ist ein Mindset, eine Einstellung: zu mir selbst, zu meinen Kollegen, zu meinen Kunden und zu meinen Aufgaben. Es geht nicht um richtig oder falsch, um Wahrheit und Wissenschaft, sondern um die Grundannahmen, die Glaubenssätze, die unser Denken und Handeln leiten. Diese Trampelpfade unserer Persönlichkeit müssen genauer betrachtet werden, wenn wir agil denken und handeln wollen. Von Ihnen allein, mit den Führungskräften und mit dem Team. Geht das denn? Ja! Jeder Mensch kann und will lernen, sich entwickeln. Die Psychologin Carol Dweck nennt diese dynamische Haltung Growth Mindset. Der Gegensatz dazu ist das statische Fixed Mindset, das sagt: „Ich bin nun mal wie ich bin.“ Es traut sich und den anderen keine Entwicklung zu.

Grundannahmen, die bisher üblich sind, könnten sein: Jedes Projekt braucht einen guten Plan. Das müssen die Vorgesetzten entscheiden. Effizienz ist alles. Wenn etwas schief läuft, ist auch jemand schuld. Wer keine Ahnung hat, soll auch nichts dazu sagen. Das sind ziemlich verbreitete Einstellungen in Unternehmen. Sie machten im Industriezeitalter erfolgreich, aber in Zukunft eher nicht.

Diese Haltung verhindert Risikobereitschaft, Lust Neues auszuprobieren, Vertrauen, dass das Team Verantwortung für eigene Entscheidungen übernehmen kann, Zeit zur vertieften Auseinandersetzung, Mut aus Fehlern zu lernen, etwas zu probieren, Respekt und Zutrauen, dass jede Perspektive etwas Wertvolles beitragen kann.

Was könnten also neue Grundannahmen für agiles Denken sein?

- Unsere Kunden erwarten von uns mehr **Beweglichkeit** und Flexibilität.
- Flaschenhalse machen langsam. Wir werden schneller, wenn jeder **Verantwortung** übernimmt.
- **Kleine** Teams arbeiten beweglicher als große.
- Fehler passieren. Sie sind für uns wichtig, um daraus zu **lernen**.
- Jede **Perspektive** ist wertvoll und hilft uns, besser zu arbeiten.

Wenn das Wirklichkeit werden soll, dann leiten Sie aus Ihren agilen Grundannahmen im nächsten Schritt Werte und Prinzipien ab, die zu Ihnen und zu Ihrer Branche passen. Am besten gemeinsam mit allen, die Sie für den Wandel brauchen.

Dann sollten Sie schon einen wichtigen Schritt erarbeitet haben: eine starke Argumentation, die erklärt, warum Sie anders arbeiten wollen, neue Wege gehen werden – Ihr ganz eigenes Agile Manifesto. Und jetzt nehmen Sie sich Zeit dafür, am besten jeden Morgen 5 Minuten, und machen Sie sich bewusst: wie Sie gestern die neuen Werte und Prinzipien praktiziert haben, wo Sie heute damit arbeiten werden. Schließlich braucht jede neue Einstellung die tägliche Übung, bis sie verinnerlicht ist.

Das muss sich ändern: Alles ist eine Einstellungsfrage



SCHAFFEN SIE PLATZ:

Wer agil arbeiten möchte, rüstet im Prinzip ab. Einzelbüros braucht keiner mehr. Die Fürstentümer namens Abteilungen werden abgeschafft oder verändert. Denn es gilt: Alle Disziplinen, die zusammen an einem Projekt arbeiten, sitzen im selben Raum. Vom Kundenbetreuer bis zum Produktdesigner. Vielleicht sogar am selben Tisch. Die Einrichtung soll schnellen Austausch, gemeinsame Verantwortung und transparentes Arbeiten unterstützen.

Gut ist, wenn sich auch der Raum schnell und flexibel verändern lässt. Der Raum sollte viel freie Wandfläche haben, um Aufgaben, Fortschritte und Ergebnisse für alle transparent zu machen. Zonen zur Konzentration, zur Diskussion, zum Telefonieren und Entspannen ergänzen das Setting im Unternehmen.

DIE WERKZEUGE IHRER WAHL:

Da Einfachheit auch ein wichtiges agiles Prinzip ist, könnte man sagen: nur das Nötigste – Rechner, Tablet, Smartphone mit WLAN und Drucker im Netzwerk. Für die transparente Arbeit werden Stifte, Marker, Post-its, Papier, Klebestreifen, Schere, ein Board und eine große freie Wand gebraucht. Für flexibles mobiles Arbeiten wären auch digitale agile Tools nützlich, wie Trello, Monday.com oder Jira, die Boards und Projekte des Teams ebenso abbilden.

Um die Kommunikation mit und ohne physische Präsenz zu erleichtern, ist ein Social Collaboration Tool wie Yammer oder Slack nützlich. E-Mails sind langsam, eignen sich nicht zum Diskutieren und machen den Wissensaustausch kaum transparent. Aber wie immer gilt: Das sind Optionen. Sie entscheiden selbst, was das Team für das agile Arbeiten im Projekt wirklich benötigt.

NEHMEN SIE SICH ZEIT:

Agil arbeiten ist ein Prozess. Fangen Sie da an, wo es sinnvoll ist, wo es gebraucht wird, wo Sie etwas verändern wollen und müssen. Erwarten Sie nicht, dass es von heute auf morgen funktioniert. Und erwarten Sie nicht, dass Sie übermorgen am Ziel sind. Im Gegenteil, Versuch und Irrtum, Rückblick und Ausblick, neuer Anlauf und viele Wiederholungen bringen das Team hoffentlich dazu, den Grad an Selbstorganisation zu finden, der wirklich agil genannt werden kann.

Und dann sind Sie immer noch nicht am Ende, sondern bleiben am Ball. Unterwegs zu neuen Ideen, neuen Produkten, neuen Services. Die ING hat 2010 angefangen und arbeitet jetzt seit drei Jahren am grundlegenden Wandel der Organisation weltweit. Auch lernen will gelernt sein. Und braucht – wie schon bei kleinen Kindern – Geduld.

Das lässt sich regeln: Raum, Tools, Zeit



Je stärker die digitale Welt in unser Leben eindringt, umso wichtiger wird der Mensch. Er ist keine Maschine und will auch keine sein. Kein Rädchen im Getriebe, keine graue Masse. Sondern ein Individuum mit Stärken und Schwächen. Mit Herz und Verstand. Ein Mensch, dessen Wissen, Kreativität, Produktivität und Verantwortungsbewusstsein im Unternehmen gebraucht werden. Der zugleich das Recht hat, ein Privatleben zu haben, gesund zu bleiben und gern zu arbeiten.

Dieser Mensch steht im Mittelpunkt des agilen Wandels. Es wird sich einiges ändern: Wie wir zusammenarbeiten, mit wem wir zusammenarbeiten, wie gern wir das tun. Jeder lernt neue Rollen, Strukturen und Methoden für den Arbeitsalltag kennen (*mehr dazu im Kapitel 3*).

Damit diese gravierende Veränderung gelingt und das Team wirklich eine offene, kooperative Arbeit beginnt, ist gute Kommunikation entscheidend. Die alltägliche Kommunikation miteinander sollte motivierend, fokussiert und wertschätzend sein.

Der persönliche Austausch, das direkte Gespräch binden alle im Team ein. Auch aktives Zuhören, Nachfragen und Ausredenlassen sind wichtige Qualitäten der Kommunikation. Und das ehrliche Eingeständnis: „Ich weiß es nicht.“ Oder ein echtes „Danke für deinen Support.“ Die Kommunikation miteinander sollte von diesen drei Merkmalen geprägt sein:

Offen: Alle wissen, worum es geht, wann was geschieht und warum das wichtig ist. Und zwar rechtzeitig, vollständig und ehrlich, aufrichtig. Umfangreiche Informationen helfen, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Transparent: Relevante Entscheidungen und Ergebnisse werden vorgestellt und begründet. Worte und Taten stimmen überein. So entsteht Glaubwürdigkeit, wächst Vertrauen.

Respektvoll: Jeder Mensch ist anders, bringt andere Erfahrungen mit ein. Verschiedensein ist willkommen und bringt weiter. Diese Haltung muss man aber auch unter Druck und bei Schwierigkeiten aushalten können. Vorwürfe helfen nicht.

Das muss gesagt werden: offen, transparent, respektvoll



Zur agilen Methode Scrum (siehe Kapitel 3) gehören unter anderem eine Reihe von vorgeschriebenen Meetings. Das macht deutlich, wie zentral Kommunikation für die gute Zusammenarbeit ist.



SPRINT PLANNING:

Das ist das Kick-off-Meeting für das agile Projekt. Das gesamte Team sitzt zusammen, auch der Kunde. Das Team bekommt hier das Briefing und definiert und priorisiert gemeinsam Teilschritte, die im Sprint separat entwickelt werden können.

SPRINT REVIEW:

Wenn ein Sprint absolviert ist, trifft sich das gesamte Team gemeinsam mit dem Kunden, um das fertiggestellte Ergebnis des Sprints anzuschauen, zu prüfen und zu testen.

DAILY STAND-UP:

Damit startet der Tag gemeinsam für das Team. Bei sieben Leuten sollten 15 Minuten reichen. Alle stehen, so geht es schneller. Jeder berichtet:

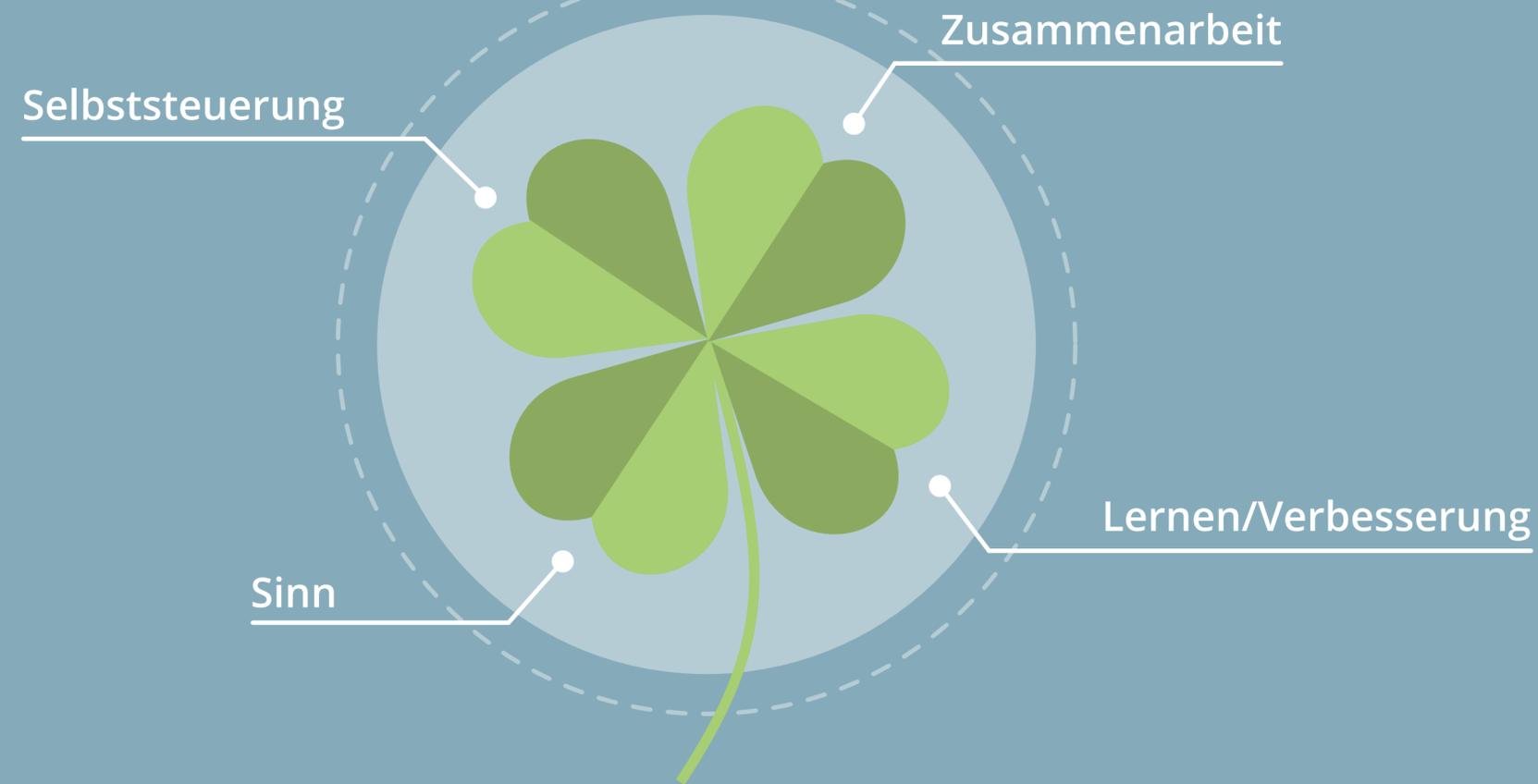
- a) Was hast du seit dem Letzten Stand-up geschafft?
- b) Was hast du dir für heute vorgenommen?
- c) Siehst du Hindernisse oder Probleme, bei denen du Hilfe brauchst?

RETROSPECTIVE:

In regelmäßigen Abständen setzt sich das Team zusammen und schaut gemeinsam zurück, um daraus zu lernen. Was lief gut und was nicht? Die offene Aussprache über Konflikte und Schwierigkeiten – fair und konstruktiv in einem geschützten Raum – bildet die Grundlage für Verbesserungen. Hier entwickelt das Team gemeinsam Maßnahmen, was es beim nächsten Mal anders, besser machen will. Inspect and adapt ist eines der wichtigsten Prinzipien von Scrum.

Das muss gesagt werden: offen, transparent, respektvoll





Wohin führen Sie Ihr Team?

Ein Selbsttest über vier Kompetenzen, die für agiles Arbeiten wichtig sind. (Tägliches Fünf-Minuten-Training)



Wie viel Zeit: täglich 5 Minuten – vor oder nach der Arbeit

Was ist die Aufgabe: reflektieren und notieren

Womit: Stift und Heft

Agiles Arbeiten braucht viel Übung,

damit das neue Denken und Handeln zur Gewohnheit werden. Die vier agilen Kompetenzen sind sicherlich grundsätzlich vorhanden, aber verschieden stark ausgeprägt. Wenn Agilität in Ihren Alltag einziehen soll, stärken Sie bei sich und Ihrem Team diese Kompetenzen.

Machen Sie sich bewusst, wie gut Sie diese Kompetenzen schon einsetzen. Nehmen Sie sich dafür fünf Minuten Zeit und notieren Sie im Arbeitsjournal, was Sie erlebt haben, wie schwierig oder leicht es war, diese Kompetenzen heute zu nutzen. Im Rückblick werden Sie erkennen, welche Fortschritte Sie gemacht haben.

Selbststeuerung: Das ist die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, zu organisieren und Verantwortungsbewusstsein für das gemeinsame Ziel zu zeigen.

- Was habe ich heute verantwortet?
- Welche Ideen habe ich entwickelt?
- Wo habe ich Initiative gezeigt?

Sinn: Das ist die Fähigkeit, mit unserer Arbeit, etwas zu bewirken: für den Kunden, für sein Anliegen, für den Erfolg. Aber auch im Kontext unserer Gesellschaft, der Umwelt, der Erde respektvoll zu wirken mit dem, was ich gerade tue.

- Was habe ich heute dazu beigetragen, um unser Ergebnis besser zu machen?
- Wie hat das Feedback des Kunden heute meine Arbeit beeinflusst?
- Welche Frage des Kunden braucht noch eine neue Antwort?

Zusammenarbeit: Das ist die Fähigkeit, sich konstruktiv und kooperativ für das Team, für die Firma einzusetzen. Gerade, wenn es knirscht und nicht gut läuft. Aber auch: Wie baue und nutze ich Netzwerke für das eigene Lernen intern und extern?

- Wie habe ich heute mein Team unterstützt?
- Von wem konnte ich heute etwas lernen?
- Für wen bin ich ein wertvoller Partner – im Projekt, im Netzwerk?

Lernen: Das ist die Bereitschaft, sich selbst kontinuierlich neues Wissen und neue Fähigkeiten anzueignen, die dem Projekt dienen, das Arbeiten verbessern.

- Was habe ich heute gelernt?
- Wem habe ich heute geholfen, zu lernen?
- Was möchte ich als Nächstes lernen, was tue ich dafür?

Wohin führen Sie Ihr Team?

Diese Fragen helfen dabei.



KAPITEL

3

WIE BEGINNT EIN TEAM AGIL ZU ARBEITEN?

Sie wissen jetzt, was agiles Arbeiten heißt. Sie haben geprüft, ob Sie damit die Herausforderungen Ihres Unternehmens besser meistern könnten. Sie kennen wichtige Voraussetzungen, um ein agiles Unternehmen zu werden. Dann wird es Zeit, Werkzeuge kennenzulernen, die Ihrem Team helfen, agil zu arbeiten. Wir stellen zwei der bekanntesten vor, die vor allem die Produktivität, die Flexibilität, die Selbstorganisation und die kontinuierliche Verbesserung im Unternehmen steigern sollen.

Weitere Ansätze für agiles Arbeiten sind u. a. Design Thinking, Design Sprint, Lean Startup und Business Canvas. Und natürlich lassen sich auch Dinge kombinieren. Zum Beispiel ScrumBan.

Wir stellen im Folgenden die Grundprinzipien von Scrum vor. Die Anwendung dieses Rahmens für agiles Arbeiten ist schon lange weit verbreitet. Es bietet viele Gemeinsamkeiten mit Kanban, aber geht an einigen Stellen einen Schritt weiter. Das macht die Beschäftigung damit spannend.

SCRUM

Das agile Rahmenwerk eignet sich gut für komplexe Projekte. Scrum braucht ein crossfunktionales Team mit verschiedenen Rollen, um den Kundenauftrag bis zur Übergabe selbstständig bearbeiten zu können. Nach dem Briefing werden in einer Liste, dem Product Backlog, gemeinsam die Anforderungen (User Stories) definiert und priorisiert. Jede Anforderung wird auf dem Task Board vermerkt.

Die Aufgaben, die für den Kunden den größten Wert schaffen und damit höchste Priorität haben, werden als erstes im Sprint erarbeitet. Bis zum Sprintende nach ein paar Tagen sollte die Lösung zum Testen fertig sein.

Nach Feedback und Auswertung beginnt das Team den nächsten Sprint. Durch die kurzen Sprint-Zyklen lassen sich veränderte Anforderungen oder neue Wünsche des Kunden schnell berücksichtigen.



Fazit: setzt viel Veränderung voraus, macht dann sehr gründlich agil.

KANBAN

Dieser Ansatz geht zurück auf das Toyota-Produktionssystem (TPS), mit dem der Autohersteller in den 1950er-Jahren seine Fertigung effizient organisiert hat. Kanban setzt wenig voraus und kann problemlos dort eingeführt werden, wo das Team sich befindet.

Im Mittelpunkt der Methode steht das Kanban Board. Darauf werden alle Aufgaben visualisiert, der Workflow im Team oder der Materialfluss in der Fertigung. Das einfachste Kanban Board unterteilt den Workflow in drei Schritte: To-do | In Progress | Done. Auch hier ist das selbstorganisierte Arbeiten wesentlich – bei absoluter Transparenz der Aufgaben und Einschätzung der Kapazitäten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen sich eigenverantwortlich eine Karte, erledigen die Aufgabe und bewegen sie in der Spalte weiter. Im Idealfall tritt ein Flow auf, kommt es zu keinen Störungen und Unterbrechungen. Auch Kanban unterstützt das Ziel, das Produkt, die Aufgabe stets zu verbessern.



Fazit: kann evolutionär eingesetzt werden, macht langsam agil.

Die agile Werkzeugkiste: Scrum, Kanban und mehr

Firmen wie Spotify, Adidas und Zalando arbeiten mit ihren spezifischen Varianten von Scrum erfolgreich – im gesamten Unternehmen.



Scrum bringt frischen Wind in Ihr Unternehmen, andere würden sagen: Unruhe. Die einen wird es begeistern, die anderen werden es skeptisch betrachten. Denn das Scrum-Team wird crossfunktional zusammengesetzt, mit fünf bis neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Bereiche. Im Mittelpunkt steht der Kunde: Was braucht er, was will er, was wünscht er sich? Die Aufgabe des Teams ist es, Werte für den Kunden zu schaffen. Dazu werden drei Rollen definiert, die in jedem Scrum-Team besetzt sein müssen.

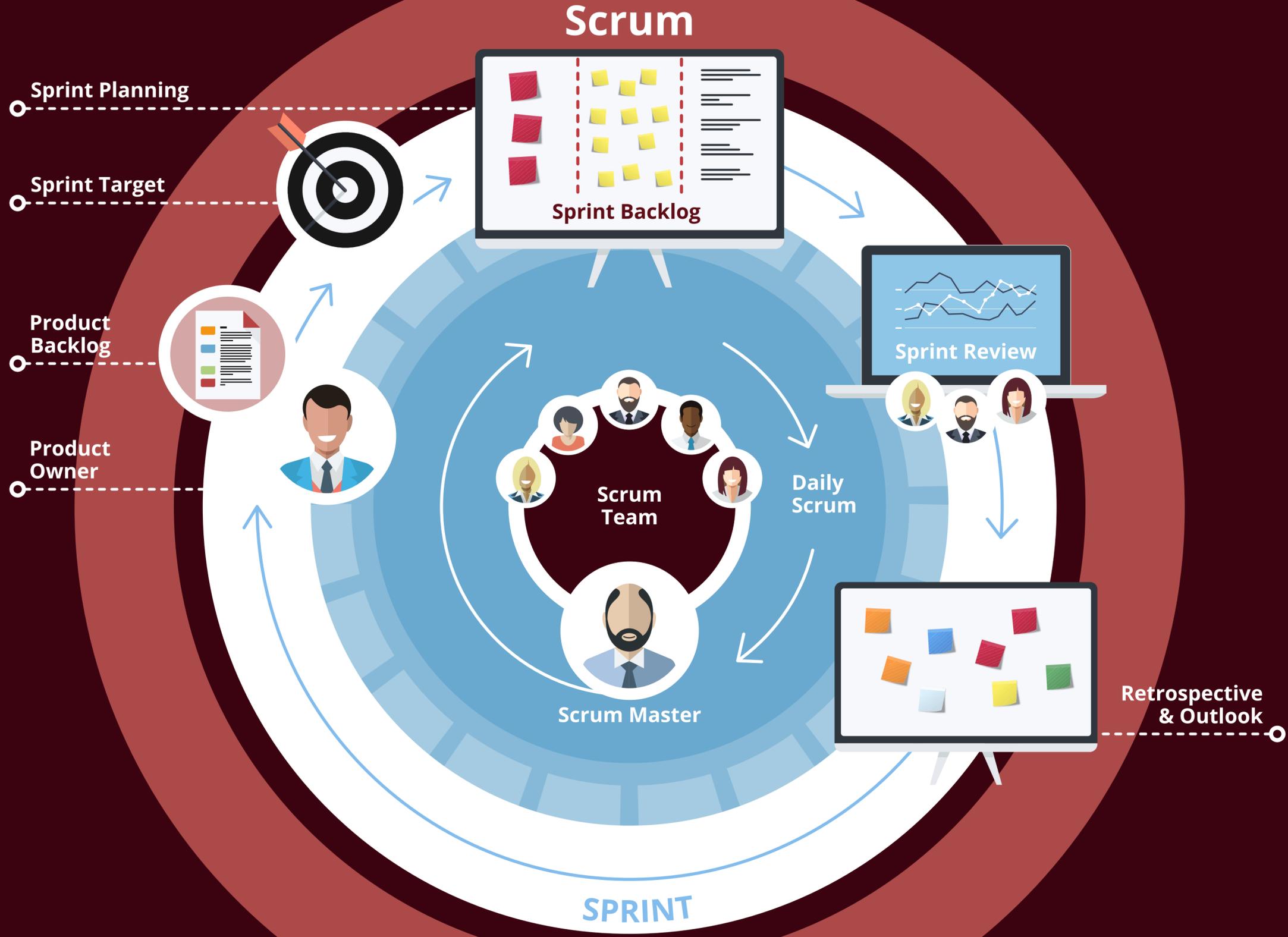
Scrum Master: Er oder sie kümmert sich vor allem um das Team. Zum Beispiel achtet der Scrum Master darauf, dass die Meetings (Daily, Review, Retrospective) regelmäßig und pünktlich stattfinden. Dass alle gut arbeiten können und vorankommen. Dass die Technik läuft, dass das Material da ist, das gebraucht wird. Aber auch Konfliktlösung und Moderation in den Meetings zählen zu den Aufgaben.

Product Owner (PO): Das ist die Stimme des Produkts. Sie vertritt die Interessen des Kunden im Team. Er oder sie betreut als Product Owner die Aufgabenliste (Backlog) und entscheidet nach Rücksprache mit dem Team auch, was welche Priorität hat. Er oder sie schreibt die User Stories zu den einzelnen Teilaufgaben mit. Im Idealfall sitzt er oder sie an den Sprinttagen mit im Scrum-Raum, um schnell auf Fragen reagieren zu können und Ad-hoc-Entscheidungen zu treffen.

Scrum-Team: Das sind alle, die im Team die Aufgaben erfüllen. Je nach Projekt bringen sie verschiedene Qualifikationen mit. Sie übernehmen gemeinsam Verantwortung für das Projekt und verpflichten sich, die definierten Ziele zu erreichen.

Alle Mann und Frau an Bord: das Scrum-Team und seine Rollen





Jetzt wird es sportlich: ein Sprint nach dem anderen



Die Arbeit im Scrum Team ist ein ständiger Kreislauf zur Verbesserung, zum Lernen, zur Entwicklung. Dafür gibt es einige Scrum-Prinzipien, die gerade bei den ersten Schritten Sicherheit geben in der neuen Art der Arbeit. Eine wichtige Regel, die über allem steht, ist die Time-Boxing-Regel oder auch die Alles-hat-seine-Zeit-Regel genannt. Sie stärkt die Disziplin, Meetings pünktlich zu beginnen und nicht zu überziehen.

Auch ein einmal begonnener Sprint darf nicht kurzfristig verändert werden. Selbst dann nicht, wenn das Team nichts Fertiges vorzeigen kann. Dann müssen alle herausfinden, woran das lag. Mit der Zeit sollten die Einschätzungen, was das Team in einem Sprint schaffen kann und was nicht, realistischer werden.

ZU JEDEM SPRINT GEHÖREN DIESE FÜNF STUFEN

- 1. Product Backlog Refinement**
Vor oder nach jedem Sprint,
Product Owner (PO) mit Team
- 2. Sprint Planning**
Vor jedem neuen Sprint:
Was sind die wichtigsten Anforderungen?
Wie definieren wir „Done“?
Wie schätzen wir den Aufwand ein?
- 3. Daily Scrum**
max. 15 Minuten, nur Team
- 4. Sprint Review**
nach dem Sprint, mit PO und Stakeholder
Präsentation und Test der neuesten Produkte
- 5. Sprint Retrospective**
Vor oder nach jedem Sprint, PO mit Team

Jetzt wird es sportlich: Ein Sprint nach dem anderen



Worauf ist bei Sprint 0 zu achten?

Diese Liste gibt den Überblick. Das Team ist vollständig? Die Uhren sind gestellt?

Dann viel Erfolg beim Definieren und Vorbereiten des Sprints!

Vorbereitung der Aufgaben:

- ① Hat das Team die Strategie verstanden?
- ② Haben wir eine Übersicht aller Aufgaben (Backlog) erstellt?
- ③ Haben wir die Aufgaben priorisiert?
- ④ Haben wir festgelegt, welche Aufgaben in den Sprint gehen sollen?

Den Sprint planen:

- ① Wie viele Stunden stellt jedes Teammitglied zur Verfügung?
- ② Wie viel Kapazität hat das Team insgesamt?
- ③ Welche speziellen Schwierigkeiten könnten die Zeitplanung belasten?
- ④ Wie lange soll der Sprint dauern?

Teilprojekte (Stories) vergeben:

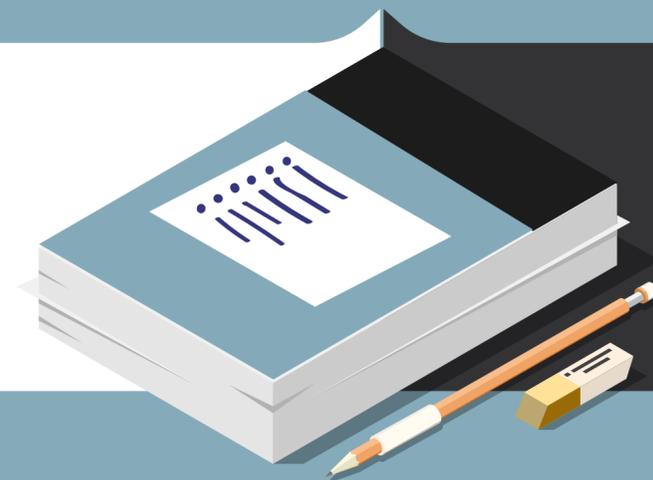
- ① Welches Teammitglied bearbeitet welche Aufgabe?

Zusätzliche Fragen:

- ① Welche weiteren Ziele oder Hindernisse beeinflussen den Sprint noch?
- ② Was fällt uns noch ein, um smarter / effizienter / kostengünstiger zu arbeiten?

Fertig für den ersten Sprint?

Checkliste



KAPITEL

4

DAS HILFT DEM TEAM AGIL ZU WERDEN

Wenn jemand etwas Neues ausprobiert

und seine Art zu arbeiten grundlegend ändert, dann ist das mutig. Gut, wenn es Verbündete im Team gibt, die mit Ihnen den agilen Weg vorangehen wollen. Denn da warten Hürden, Stolpersteine und Fehler. Das ist nicht schön, aber normal.

Wir lernen aus Fehlern. Zumindest sollten wir das. Leider war das bisher in Unternehmen ein Tabu. Da wurden Schuldige gesucht und dann war der Fehler schon behoben. Für das agile Arbeiten brauchen wir Fehler: mutige Ideen, die scheitern, ungewöhnliche Wege, die zur Sackgasse werden. Und dann untersuchen wir im Team gemeinsam: warum? Wie konnte das passieren? Wer – spielt keine Rolle.

Gerade die ersten Sprints werden vermutlich scheitern. Das ist okay. Es braucht Zeit, bis die verschiedenen Aufgaben gut erfüllt werden und alle ihre Leistung richtig einschätzen. Also brauchen Sie auch einen sehr langen Atem.

Es gibt Unternehmen, die sich das bewusst machen, da werden am Failure Friday einmal im Monat vom Management Fehlentscheidungen präsentiert und gefeiert. Also zumindest der Mut, sein Scheitern mit allen zu teilen. Darüber gemeinsam zu lachen, macht es auch leichter. Einfach einmal zu lachen über die eigene Schwäche, über einen Fehler. Lachen ist sympathisch und menschlich. Erwachsene lachen nur noch 15-mal am Tag, Kinder lachen 400-mal am Tag.

Wer agil arbeitet, muss lernen und wird lernen. Agilität im Unternehmen führt zu vielen lernenden Menschen, also schon fast zur lernenden Organisation. Nach der 70:20:10-Regel lernen wir am meisten bei der Arbeit an schwierigen Projekten, etwa 70 Prozent, ca. 20 Prozent lernen wir von Kollegen und 10 Prozent aus Fachzeitschriften, Seminaren. Das wird sich alles intensivieren.

Durch Community of Practice –

gemeinsames Erarbeiten von Wissen im Unternehmen. Durch Working out Loud (WOL) – einem Framework zum Lernen im Netzwerk. Durch Meetups in der Umgebung zu Themen, die einen beschäftigen. Durch Massive Open Online Courses (MOOCs), Barcamps und Open-Space Ad-hoc-Konferenzen.

Vielleicht werden Lernen und Arbeiten eines Tages synonym gebraucht. In einem agilen Unternehmen, das standfest in einer dynamischen, komplexen Umwelt operiert?

Die Lernkurve: miteinander und voneinander lernen



Statt delegieren, befähigen

Als Führungskraft werden Sie zum Coach, der das Team dabei unterstützt, sein Projekt zu entwickeln. Versuchen Sie, sich nicht einzumischen, keine Entscheidungen – wie bisher – zu diktieren. Sondern hören Sie zu, stellen Sie gute Fragen und unterstützen Sie das Team dabei, selbst die Lösungsschritte für einen Konflikt, ein Problem zu finden.

Brown-Bag-Lunch

Das ist eine Mittagseinladung an das Team mit Thema. In der Regel ein fachliches Thema, das alle weiterbringt, aber nicht konkret mit dem laufenden Projekt zu tun hat. Hier geht es darum, unangestrengt gemeinsam etwas Neues zu lernen. Oder sich besser kennenzulernen. Wenn jemand über seine Fahrradtour durch Norwegen erzählen mag, ist das auch eine gute Variante.

Ziele verständlich machen

Wenn Team-Mitglieder die Aufgaben nicht richtig verstehen, dann hilft es, noch einmal gemeinsam aufzuschreiben, was zu tun ist. Diese neu formulierte Aufgabe wird in die To-do-Liste aufgenommen. Oft ist die Aufgabe auch zu groß und muss noch einmal in Teilziele zerlegt werden. Das fühlt sich wie mehr Arbeit an, aber am Ende machen der Überblick und das bessere Verständnis den Prozess effizienter.

Danke sagen und meinen

Feedback ist wichtig, erst recht in der Form von Anerkennung – gern öffentlich. Aber auch persönlich als Grußkarte am Arbeitsplatz. Dankbarkeit für das, was man bekommen hat, ob klein oder groß, verändert die Arbeitsatmosphäre und gibt jedem das gute Gefühl, geschätzt zu werden und etwas Wesentliches zum Erfolg beizutragen.

Open-Space

Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freiraum, etwas zu tun, was Sie für die Firma am wertvollsten halten: sich auszutauschen und neues Wissen zu teilen. Dabei hilft der Open Space, eine Ad-hoc-Konferenz, die regelmäßig stattfindet. Jeder bringt dafür Themen oder Fragen ein, die für die Arbeit wichtig sind. Gemeinsam entscheiden alle, welche Sessions Mitstreiter finden, dann wird in kleineren Gruppen gearbeitet. Am Ende treffen sich alle und stellen die Erkenntnisse ihrer Session vor.

Fortschritte feiern

Feedback ist wichtig, erst recht positives Feedback. Feiern Sie bewusst Erfolge – kleine und große. Gehen Sie als Team gemeinsam zum Mittagessen, spendieren Sie eine Runde Eis oder am Feierabend ein Bier. Laden Sie zum Kicker-Turnier ein oder zu einer anderen Aktivität, die das Team zusammenbringt und als Anerkennung für alle erlebt werden kann.

Hacks und Tricks für das gemeinsame Lernen



KLASSISCH

<input type="radio"/>	Anforderungen zu Beginn bekannt	Anforderungen zu Beginn unscharf	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Änderungen von Anforderungen während Projektverlauf schwierig	Änderungen an Anforderungen während Projektverlauf eingeplant	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Hohe Kosten für späte Anforderungsänderungen	Mäßige Kosten für späte Anforderungsänderungen	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Anforderungsbeschreibung aus technischer Sicht (Features)	Anforderungsbeschreibung aus Kundensicht (Anwendungsfälle)	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Sequenzieller Entwicklungsprozess	Iterativer Entwicklungsprozess	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Starrer Projektmanagementprozess	Fortlaufende Prozessverbesserungen	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Kunde sieht nur Endergebnis	Kunde bewertet Zwischenergebnisse	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Wenn es eng wird, eher Meilensteine schieben	Wenn es eng wird, eher Aufwand verringern	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Große Teams möglich	Relativ kleine Teams nötig	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Klare Hierarchie	Selbstorganisierte Teams	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Viele Spezialisten im Team	Viel gemeinsame Verantwortung	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Team sitzt verteilt und ist in mehreren Projekten tätig	Team sitzt zusammen und hat Fokus auf ein Projekt	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Aufgaben von oben zuteilen	Aufgaben selbstständig übernehmen	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Viel Kommunikation über Dokumente und lange Meetings	Viel informelle Kommunikation und Stand-up-Meetings	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Aufwandsschätzung durch Projektleiter oder Experten	Aufwandsschätzung gemeinsam im Team	<input type="radio"/>

AGIL

Wo fangen Sie am besten an?

Ein Einstufungstest. Einfach in jeder Zeile auf der passenden Seite ein Kreuz machen.



AUSWERTUNG

Mehr Kreuze links:

Sie arbeiten noch ganz klassisch eins nach dem anderen ab, jeder weiß, was er zu tun hat, aber die Verantwortung trägt der Vorgesetzte. Sie müssen als Erstes Mitstreiter finden, die Lust haben, ein agiles Mindset zu erarbeiten und zu überlegen, wie der Wandel zum agilen Arbeiten in Ihrer Firma beginnen kann. In einer Pioniergruppe anfangen, ausprobieren und daraus lernen, ist ein guter Start.

Gleichstand:

Sie stecken mitten drin im Wandel. Das heißt, Sie brauchen weiter Geduld und Ausdauer, um langsam aber stetig noch mehr Kreuze rechts setzen zu können. Es ist ganz normal, dass diese Umstellung Zeit braucht. Zwei Jahre mindestens. Überfordern Sie sich und Ihr Team nicht und bleiben Sie dran. Loslassen können und darauf vertrauen, dass Sie alle lernen werden, Verantwortung zu teilen und selbstorganisiert zu arbeiten, bleiben jetzt wichtig. Eventuell stärken Sie sich und Ihre Motivation durch die Konsultation eines agilen Coaches oder eines Meetups mit Gleichgesinnten.

Mehr Kreuze rechts:

Sie sind schon länger unterwegs zum agilen Unternehmen. Das ist gut. Dann schauen Sie vor allem auf die Aspekte, wo das Kreuz fehlt und überlegen Sie, wie Sie diese auch agil machen können. Ansonsten bleibt nur: Weiter so! Immer wieder aufs Neue schauen, was passiert, was tun wir, wie gut machen wir das, was geht noch besser? Das sollte mehr Lust als Frust sein zu sehen, wie weit Sie sich schon als agiles Team entwickelt haben. Wenn nicht, dann überlegen Sie, wie Sie die Zufriedenheit und das Engagement bei sich und Ihrem Team stärken können.



Wo fangen Sie am besten an?

Ein Einstufungstest



Unsere Welt ist komplex, manchmal chaotisch. Die digitale Transformation führt überall zu Umbrüchen. Neue Services und Produkte werden unseren Alltag verändern, wenn jedes Ding mit dem Internet of Things (IoT) vernetzt sein wird. Die Frage ist: Was tun? In kleinen und mittleren Unternehmen werden viele Aufgaben von der Chefin/vom Chef persönlich vergeben und er oder sie trifft die letzte Entscheidung. Auch Sie haben die Chance, mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neue Wege zu gehen, agil zu werden und agil zu arbeiten.

Wenn Sie als Vorbild und als Vorreiter die ersten Schritte gehen, werden Sie gemeinsam die Veränderung beginnen. Es gibt zahlreiche Bücher, Workshops und Seminare über agiles Arbeiten. Ein agiler Coach kann Sie im Wandel begleiten und mit Ihnen die Strukturen schaffen, die Ihr Unternehmen agil machen werden.

Aber das Wichtigste können und müssen Sie selbst tun: sich darauf vorbereiten, sich darauf einlassen und es wollen. Dann werden Sie Gestalter des Wandels und nicht vom Wandel überrollt. Halbe Lösungen frustrieren alle und verändern wenig.

Auch hybride Lösungen, wo agile Methoden neben konventionellen weiter praktiziert werden, sorgen für mehr Unklarheit und Frustration. Natürlich soll sich nicht alles auf einmal ändern. Aber wenn eine Gruppe vorangeht, den Wandel vorlebt, sichtbar und transparent die Arbeitsweise ändert, dann werden die Kollegen und Kolleginnen neugierig und fragen: Was macht ihr da, wie macht ihr das? Und immer mehr wollen selbst Verantwortung übernehmen für ihre Arbeit, für ihre Leistung, für ihre Ergebnisse. Denn jedes Fixed Mindset kann zum Growth Mindset werden.

Wir wünschen Ihnen viel Mut, Ausdauer und Erfolg für den Wandel zum agilen Team.

**Nichts bleibt,
wie es ist. Wenn
wir es selbst tun,
ist das gut.**

**Konica Minolta
Business Solutions Deutschland GmbH**

**Europaallee 17
30855 Langenhagen
Deutschland**

Telefon: 0800 / 646 65 82
go.konicaminolta.de

Handelsregister: Amtsgericht Hannover, HRB 61209
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 228895321
Sitz des Unternehmens: Langenhagen

Geschäftsführer: Johannes Bischof, Tsuyoshi Yamazato
Inhaltlich verantwortlich (§ 55 Abs. 2 RStV): Silke Böhling

**Konica Minolta
Business Solutions Austria GmbH**

**Amalienstraße 59-61
1130 Wien
Österreich**

Telefon: +43 (0)50 8788 0
go.konicaminolta.at

Firmenbuch: Handelsgericht Wien, FN 197364t
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: ATU49754500
Sitz des Unternehmens: Wien

Geschäftsführer: Johannes Bischof
Inhaltlich verantwortlich: Silke Böhling

**Folgen Sie
Job Wizards**



job-wizards.com