



Agile Methoden und agiles Arbeiten in Teams und im Zeit-/Selbstmanagement

Karl Wimmer, August 2019

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Änderungen in der Arbeitswelt erfordern Änderungen in der Arbeitsweise .	2
1.1 Agile Methoden und Arbeitsformen als Konsequenz	2
1.2 Agiles Arbeiten: Geschichte und Entwicklung	2
2. Das Agile Manifest: Vier Grundwerte als Basis für ein neues Mindset	2
2.1 Zwölf Prinzipien hinter dem Agilen Manifest	3
3. Was sind Agile Methoden?	3
3.1 Agile Methoden vs. Agile Techniken	3
3.2 Klassische vs. Agile Methoden des Projektmanagements	4
3.3 Agile Techniken im Überblick	4
3.4 Agile Methoden in der Softwareentwicklung	5
3.5 Begriffe aus der Scrum-Welt	6
3.6 Scrum außerhalb der Softwareentwicklung	6
3.7 Scrum als Rahmenwerk für Agile Prozesse	7
3.8 Klassische vs. Agile Methoden mixen	7
3.9 Agile Methoden auf eigene Projekte übertragen	8
3.10 Wofür sich Agile Methoden eignen	8
3.11 Agile Arbeitsformen, Agile Arbeitsweise und Empowerment	8
3.12 Agiles Arbeiten bedeutet mehr Vertrauen, mehr Verantwortung, mehr Selbstbestimmung	9
3.13 Agiles Arbeiten am Beispiel von Scrum	9
3.14 Drei Führungsrollen: Product Owner, Scrum Master, Team	10
3.15 Kommunikation als zentrales Element für Agiles Arbeiten	11
3.16 Agile Methoden funktionieren nicht nur in der Softwareentwicklung	11
3.17 Agilität fördert Selbstbestimmung ohne Orientierungsverlust	11
4. Agile Projekte als 'Lernende Organisation'	12
4.1 Hilfreiche Regeln für Agile Teams	14
5. Agilität im Selbstmanagement	16
6. Agiles Zeitmanagement	19
7. Agile Trainings mit Agilen Methoden	21
8. Spielerische Zugänge zu Agilität	23
9. Literatur	25

1 Änderungen in der Arbeitswelt erfordern Änderungen in der Arbeitsweise

Die Arbeitswelt von heute ist von besonderen Herausforderungen geprägt. Das Akronym VUCA fasst die großen Veränderungen der letzten Jahre in einem Wort zusammen: Volatility (Volatilität, Schnellebigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und die Ambiguity (Ambivalenz, Mehrdeutigkeit, Widersprüchlichkeit).

Altbewährte Lösungen, lineares Denken oder auch das Aufrechterhalten von hierarchischen Strukturen halten den heutigen Herausforderungen nicht mehr Stand.

1.1 Agile Methoden und Arbeitsformen als Konsequenz

Ziel von **Agilität** ist es, das nicht Erfassbare unserer schnellen, unsicheren, komplexen Welt fassbar zu machen, um auch zukünftig wirksame Entscheidungen treffen und effektiv Handlungsfähig bleiben zu können.

1.2 Agiles Arbeiten: Geschichte und Entwicklung¹

Agile Methoden wurden ursprünglich im Bereich der Informationstechnologie zur Zusammenarbeit in Teams und der Gestaltung von Arbeit entwickelt. Mittlerweile sind die "flinken" Ansätze aber auch in anderen Branchen zu finden.

Agile Methoden waren eine Reaktion auf den vorherrschenden mechanistischen Ansatz in der Softwareentwicklung, der stark tayloristische Züge besaß. Der mechanistische Ansatz sah vor, alle Prozesse detailliert festzulegen und wiederholbar zu machen.

In den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts und in der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts kam große Unzufriedenheit mit diesem Vorgehen auf. Zu komplex waren die Aufträge geworden, als dass der Softwaretaylorismus noch weiter Bestand haben konnte.

2 Das Agile Manifest – vier Grundwerte als Basis für ein neues Mindset

Kent Beck und sechzehn weitere erfahrene Softwareentwickler veröffentlichten 2001 das sogenannte **Agile Manifest**. Dort formulierten sie - basierend auf umfangreicher Erfahrung in der Abwicklung von Softwareprojekten - eine Reihe von Ideen, Prinzipien und Werten, die zu einem besseren Vorgehen bei der Softwareentwicklung führen sollten. Der Kern des agilen Manifest im Wortlaut:²

"Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

1. Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
2. Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
4. Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein."

Das Manifest erzeugte extrem hohe Resonanz und wurde in mehr als 50 Sprachen übersetzt.

¹ Vgl. Prof. Dr. Carsten C. Schermuli, SRH Hochschule Berlin; in: *New Work - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2019.

² *Manifest für Agile Softwareentwicklung*; in: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> [abgerufen am 05.08.2019]

2.1 Zwölf Prinzipien hinter dem Agilen Manifest

Wir folgen diesen Prinzipien.³

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit -- die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren -- ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

3 Was sind agile Methoden?

Nach und nach haben sich verschiedene **Techniken** herauskristallisiert, um die teilweise etwas abstrakten **Werte** und **Prinzipien** des Manifests in die Praxis umzusetzen. Dazu zählen beispielsweise „Task Boards“, „Daily-Standup-Meetings“ und „User Stories“, um nur einige zu nennen. Daraus wiederum haben sich die sogenannten **agilen Methoden** entwickelt. Schon seit vielen Jahren halten diese Methoden fortschreitend Einzug in die **Softwareentwicklung**, insbesondere unter den Begriffen „Unified Process“, „Extreme Programming“ und „Scrum“.⁴

Mittlerweile werden die agilen Konzepte auch auf Projekte außerhalb der Softwareentwicklung übertragen - was in vielen Fällen machbar, jedoch nicht immer ganz leicht ist.

3.1 Agile Methoden vs. agile Techniken

Zu verstehen, was hinter dem agilen Projektmanagement steht, fällt leichter, wenn man zwischen agilen Werten, Prinzipien, Techniken und agilen Methoden unterscheidet.⁵

³ Prinzipien hinter dem Agilen Manifest; in: <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html> [abgerufen am 05.08.2019]

⁴ Vgl. *Agile Methoden und Techniken im Überblick*; in: Haufe Online News vom 27.10.2017, https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-methoden-definition-und-ueberblick_80_428832.html

⁵ Vgl. *Agile Methoden und Techniken im Überblick*; in: Haufe Online News vom 27.10.2017, https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-methoden-definition-und-ueberblick_80_428832.html
Jörg Preußig: *Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co*; Haufe 2018.

- **Agile Werte** bilden das Fundament
- **Agile Prinzipien** basieren auf den agilen Werten und bilden Handlungsgrundsätze
- **Agile Techniken** sind konkrete Verfahren zur Umsetzung der agilen Prinzipien
- **Agile Methoden** geben den agilen Techniken eine Gesamtstruktur hin zum Projektmanagement

Agile Methoden sind also Vorstrukturierungen auf der Ebene von Prozessmodellen. Hier werden Prinzipien und Techniken zu einem schlüssigen Prozess kombiniert. Im Allgemeinen müssen diese Methoden für jedes Projekt und Projektumfeld mehr oder weniger angepasst werden.

3.2 Klassische vs. Agile Methoden des Projektmanagements - Unterschiede im Überblick:⁶

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

3.3 Agile Techniken im Überblick

Die agilen Werte und Prinzipien (siehe oben) geben den Rahmen für ein agiles Projekt vor. Um ein ganz konkretes Projektmanagement aufzusetzen, braucht es ergänzend die agilen Techniken. Mehr Flexibilität, mehr Eigenverantwortung, eine höhere Motivation im Team – agile Techniken helfen dabei, all dies Realität werden zu lassen. Die folgende Liste zeigt ei-

⁶ Quelle: André Häusling / Esther Römer / Nina Zeppenfeld: *Praxisbuch Agilität*; Haufe 2017.
Jörg Preußig: *Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co*; Haufe 2018.

nen Überblick, welche Techniken sich bei der Projektsteuerung bewährt haben. Die erstgenannten Techniken sind jene, die in der Praxis am weitesten verbreitet sind und die sich erfahrungsgemäß leichter in existierende Projekte übernehmen lassen:⁷

- **Task Board:** Übersicht über aktuelle Aufgaben
- **Use Cases:** Anwendungsfälle, Anforderungen aus Kundensicht beschreiben
- **Daily-Standup-Meetings:** Effiziente Statusmeetings, tägl. Besprechungen im Stehen
- **Work-in-Progress-Limits (WIP-Limits):** Begrenzung von parallelen Aufgaben zur Wahrung der Produktivität
- **Burn-Down-Charts:** Visualisierung des Arbeitsstands
- **Timeboxing:** (Wirklich) feste Zeitvorgaben
- **Planning Poker:** Dynamisches Verfahren zur Schätzung von Aufwänden
- **Geschäftswert:** Möglichst frühzeitige Erzeugung von Kundennutzen
- **Definition of Done:** Klare Festlegung, wann eine Aufgabe als fertiggestellt gilt
- **Osmotische Kommunikation:** Gleichen Informationsstand herstellen
- **Earned Value:** Fortschritts- und Budgetkontrolle
- **Story Points:** Einheit für Aufwandsschätzungen
- **Epic:** Zusammenfassen von verwandten Anwendungsfällen
- **Persona:** Perspektive des Kunden einnehmen

3.4 Agile Methoden in der Softwareentwicklung: Scrum & Co.

Das Ziel von agilen Methoden ist es, Projekte in einer bestimmten Art und Weise zu managen und sich dabei auf die agilen Techniken, Prinzipien und Werte zu stützen. Der Einsatz einer agilen Methode bewirkt, dass das Projektmanagement eine tragfähige agile Grundstruktur bekommt. Die einzelnen Methoden sind natürlich auf die jeweiligen konkreten Projektbedürfnisse anpassen.

Im Bereich des agilen Projektmanagements wurde eine Vielzahl von Methoden entwickelt, die allerdings fast ausnahmslos auf die Softwareentwicklung zugeschnitten sind. Die folgende Liste nennt einige wichtige. Je weiter oben eine Methode in der Tabelle steht, desto verbreiteter und bekannter ist sie in der Praxis der Softwareentwicklung:⁸

- Scrum
- Unified Process
- Extreme Programming
- FDD
- RAD
- Agile Enterprise
- AMDD
- DSDM
- EVO

Da, wie bereits erwähnt, alle oben gelisteten Methoden primär auf die Softwareentwicklung zugeschnitten sind, ist ihre Übertragung auf andere Bereiche nur schwer vorstellbar. Die Ausnahme dabei bildet Scrum. Daher wird diese Methode hier genauer vorgestellt.

⁷ Vgl. *Agile Methoden und Techniken im Überblick*; in: Haufe Online News vom 27.10.2017, https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-methoden-definition-und-ueberblick_80_428832.html
Jörg Preußig: *Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co*; Haufe 2018.

⁸ Vgl. dsb., ebenda.

3.5 Begriffe aus der Scrum-Welt

Die Scrum-Methode nutzt sowohl Spezialbegriffe als auch einige Begriffe die auch außerhalb von Scrum in der agilen Welt verwendet werden. Dazu ein kurzer Überblick:⁹

- **Sprint:** entspricht einer Iteration¹⁰
- **Scrum Master:** ist verantwortlich für das Einhalten des Scrum Prozesses
- **Product Owner:** ist als Fachexperte verantwortlich für die Anforderungen
- **Daily Scrum:** ist ein Daily-Standup-Meeting
- **Retrospective:** ein Meeting zur Rückschau auf den Prozess zwecks kontinuierlicher Verbesserung
- **Review:** ein Meeting, um Feedback zum aktuellen Inkrement zu erhalten
- **Definition of Done:** vom ganzen Team akzeptierte Kriterien, wann genau eine Aufgabe als erledigt gilt
- **Product Backlog:** die für das Produkt insgesamt umzusetzenden Aufgaben bzw. Anforderungen
- **Sprint Backlog:** die für die nächste Iteration (Sprint) umzusetzenden Aufgaben bzw. Anforderungen

3.6 Scrum außerhalb der Softwareentwicklung

Scrum nimmt eine besondere Stellung innerhalb der agilen Methoden ein. Es stammt auch aus der Softwareentwicklung, in der es häufig angewendet wird, kann aber aufgrund der allgemeinen Beschreibung auch in anderen Bereichen eingesetzt werden, was inzwischen auch vielfach der Fall ist. Es ist eine Umsetzung von Lean Development für das Projektmanagement.^{11/12}

Der Ansatz von Scrum ist empirisch, inkrementell und iterativ. Er beruht auf der Erfahrung, dass viele Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um in einen vollumfänglichen Plan gefasst werden zu können. Ein wesentlicher Teil der Anforderungen und der Lösungsansätze ist zu Beginn unklar. Diese Unklarheit lässt sich beseitigen, indem Zwischenergebnisse geschaffen werden. Anhand dieser Zwischenergebnisse lassen sich die fehlenden Anforderungen und Lösungstechniken effizienter finden als durch eine abstrakte Klärungsphase. In Scrum wird neben dem Produkt auch die Planung iterativ und inkrementell entwickelt. Der langfristige Plan (das Product Backlog) wird kontinuierlich verfeinert und verbessert. Der Detailplan

⁹ Vgl. *Agile Methoden und Techniken im Überblick*; in: Haufe Online News vom 27.10.2017, https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-methoden-definition-und-ueberblick_80_428832.html
Jörg Preußig: *Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co*; Haufe 2018.

¹⁰ Ein **Sprint** ist ein Arbeitsabschnitt, in dem ein Inkrement einer Produktfunktionalität implementiert wird. Er beginnt mit einem Sprint Planning und endet mit Sprint Review und -Retrospektive. Sprints folgen unmittelbar aufeinander. Während eines Sprints sind keine Änderungen erlaubt, die das Sprintziel beeinflussen. Ist das Ziel eines Sprints nicht mehr zu erreichen, beispielsweise weil das Team den Aufwand falsch eingeschätzt hat oder der Product Owner das Produktinkrement so nicht mehr will, dann kann der Sprint vom Product Owner abgebrochen werden. In diesem Fall wird der aktuelle Sprint mit einer Sprint-Retrospektive beendet und der neue Sprint ganz normal mit Sprint Planning begonnen.

Ein Sprint umfasst ein Zeitfenster von ein bis vier Wochen. Alle Sprints sollten idealerweise die gleiche Länge haben, um so dem Projekt einen Takt zu geben. Ein Sprint wird niemals verlängert – er ist zu Ende, wenn die Zeit um ist. (Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum#Sprint>).

¹¹ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>

¹² Vgl. Boris Gloger: *Scrum - Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*; Hanser 2013.

(das Sprint Backlog) wird nur für den jeweils nächsten Zyklus (den Sprint) erstellt. Damit wird die Projektplanung auf das Wesentliche fokussiert.¹³

Die empirische Verbesserung fußt auf drei Säulen.¹⁴

1. **Transparenz:** Fortschritt und Hindernisse eines Projektes werden regelmäßig und für alle sichtbar festgehalten.
2. **Überprüfung:** Projektergebnisse und Funktionalitäten werden regelmäßig abgeliefert und bewertet.
3. **Anpassung:** Anforderungen an das Produkt, Pläne und Vorgehen werden nicht ein für alle Mal festgelegt, sondern kontinuierlich und detailliert angepasst. Scrum reduziert die Komplexität der Aufgabe nicht, strukturiert sie aber in kleinere und weniger komplexe Bestandteile, die Inkremente.

Scrum ist kein Modell, das das agile Vorgehen konkret beschreibt, sondern nur ein Rahmenwerk für agiles Prozessmanagement. Es gibt somit keine konkreten Techniken vor, wie z. B. Planning Poker oder Task Board, sondern nur Rahmenbedingungen, wie z. B. Projektrollen und einen Prozessablauf. Diese Trennung zwischen der Basis von Scrum und den Techniken wurde gewählt, um den Anwendern große Freiheiten bei der individuellen Umsetzung der Methode einzuräumen.¹⁵

3.7 Scrum als Rahmenwerk für agile Prozesse

Scrum legt als Rahmenwerk für agile Prozesse nur wenig fest, so z. B. dass es innerhalb eines Scrum-Teams genau drei verschiedene Rollen gibt, deren Verantwortlichkeiten es beschreibt. Es definiert zudem fünf Ereignisse und drei sogenannte Artefakte. Mit welchen agilen Techniken all dies dann umgesetzt wird, lässt es dagegen offen. Es gibt Strukturen vor, die den erfolgreichen Einsatz des agilen Projektmanagements fördern. Es beschreibt aber nicht die agilen Techniken, die in einem konkreten Projekt eingesetzt werden. In der Praxis entsteht durch Scrum typischerweise der folgende Projektverlauf:¹⁶

1. Alle Anforderungen aus Kundensicht sammeln
2. Iterationsplanung für Projekt mit Kunde vereinbaren
3. Teilmenge der Anforderungen für Iteration festlegen
4. Teilprodukt in Iteration entwickeln
5. Feedback des Kunden zu Teilprodukt einholen
6. Planung gemäß Feedback anpassen

Die Schritte 3 bis 6 werden bis zum Projektende wiederholt.

3.8 Klassische und agile Methoden mixen

Außerhalb der Softwareentwicklung gibt es kaum ein Projekt, in dem agiles Projektmanagement in seiner reinen Form sinnvoll eingesetzt werden kann. Dennoch kann Scrum ein guter Ausgangspunkt für eine eigene agile Methode sein. Wenn sich zeigt, dass der Scrum-Prozess

¹³ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>

¹⁴ Vgl. ebenda.

¹⁵ Vgl. *Agile Methoden und Techniken im Überblick*; in: Haufe Online News vom 27.10.2017, https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-methoden-definition-und-ueberblick_80_428832.html

Jörg Preußig: *Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co*; Haufe 2018.

¹⁶ Vgl. dsb., ebenda.

grundsätzlich zum Projekt passen würde, so kann er als Basisrahmen dienen, der im Weiteren mit konkreten agilen Techniken für das betreffende Projekt ausgestaltet werden kann.¹⁷

3.9 Agile Methoden auf eigene Projekte übertragen

Häufig bemüht man sich darum, spezielle Projekt auch außerhalb von IT-Projekten agiler zu machen. Dazu wählt man relevante agile Prinzipien und/oder Techniken aus, um sie in die Projektsteuerung zu übernehmen. Typische Beispiele sind hier „Task Board“, „Retrospektiven“ oder „Daily-Standup-Meetings“. Wenn sie vom Team akzeptiert werden, können dadurch klassische Vorgehensweisen reduziert werden. So kann z. B. ein Daily-Standup-Meeting einige andere, klassische Meetings überflüssig machen. Das agile Projektmanagement kann wie ein Baukastensystem benutzt werden, aus dem man sich jene Techniken aussucht, die zum Projekt passen. So kann ein Projekt Schritt für Schritt agiler gemacht werden. Seine volle Wirkung entfaltet das agile Projektmanagement allerdings meist nur in seiner relativ reinen Form.¹⁸

3.10 Wofür sich agile Methoden eignen

Agile Methoden werden primär bei offenen und komplexen (vorab schwer überschaubaren) Problemen eingesetzt, die in einer unsicheren Umwelt angesiedelt sind. Es handelt sich um sogenannte **dynamische Probleme bzw. Problemlösungen**. Die Zeit für die Problemlösung ist begrenzt und viel Wissen und Erfahrung werden benötigt.

Die **agile Arbeitsweise** grenzt sich von den klassischen Vorgehensweisen, die eine feste Abfolge bei der Spezifikation, Konstruktion und Umsetzung anstreben, wie zum Beispiel die Wasserfallmethode, ab. Das agile (Software-) Projekt wird hingegen in kurze Intervalle gegliedert, die zu lauffähigen Teilstücken führen. Diese Teilstücke werden dann sofort getestet. Es entsteht ein sogenannter **iterativ-inkrementeller Prozess** mit kurzen Rückkopplungsschleifen.¹⁹

3.11 Agile Arbeitsweise, agile Arbeitsformen und Empowerment

In den agilen Werten steckt viel Potenzial für die Entwicklung von psychologischem Empowerment. Die Menschen und ihre Interaktion stehen im Zentrum des Entwicklungsprozesses. Das Individuum mit seinen einzigartigen Kompetenzen erhält Aufmerksamkeit. Das gilt für das Individuum, das die Software programmiert, aber auch für jene, welche die Software später nutzen sollen.

Der direkte Austausch von Mensch zu Mensch stimuliert das Lernen und verleiht dem Handeln eine Bedeutung. Die Kommunikation löst die Dokumentation ab. Die Softwarebürokratie wird eingeschränkt, denn der Bürokratismus sieht den Menschen als Objekt und misstraut ihm. Statt Dokumentation und damit Kontrolle wird ein funktionierendes und damit sinnvoll-

¹⁷ Vgl. *Agile Methoden und Techniken im Überblick*; in: Haufe Online News vom 27.10.2017, https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-methoden-definition-und-ueberblick_80_428832.html
Jörg Preußig: *Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co*; Haufe 2018.

¹⁸ Vgl. dsb., ebenda; sowie Paul Kerner: *Agiles Projektmanagement. Mit Scrum Dank Empirie und Agilität effiziente Projekte realisieren*; CreateSpace Independent Publishing Platform 2018.

¹⁹ Vgl. *Agile Methoden und Techniken im Überblick*; in: Haufe Online News vom 27.10.2017, https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-methoden-definition-und-ueberblick_80_428832.html
Jörg Preußig: *Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co*; Haufe 2018.

les Produkt zum Ziel. Die tägliche Verbesserung eines Produkts ist sinnstiftender als Softwarebürokratie und Berichtswesen.²⁰

3.12 Agiles Arbeiten bedeutet mehr Vertrauen, mehr Verantwortung, mehr Selbstbestimmung

Vertrauen wird nicht nur den Entwicklern, sondern auch den Kunden entgegengebracht. Statt diesen als eine Art Rivalen zu sehen, gegen den man sich mit kleinteiligen Vertragsparagrafen absichern muss, wird laut agilem Manifest der Kunde partizipativ in die Softwareentwicklung eingebunden. So können Veränderungen aktiv angenommen werden.

Kunden und Softwareentwickler können sich ehrlich dazu bekennen, dass sie am Anfang des Prozesses noch nicht mit Sicherheit wissen, wie das Produkt am Ende aussehen wird. **Änderung und Adaptivität sind normal und damit Teil des Entwicklungsprozesses**, durch die das Produkt, der Entwickler und der Kunde wachsen. Dazu gehört auch, dass die Grenzen zwischen Abteilungen und Organisationen durchlässiger werden. Strenge Hierarchien und Außengrenzen werden aufgelöst, damit das Wissen besser fließen kann.

Die MitarbeiterInnen bekommen **mehr Verantwortung** als in klassischen Entwicklungsprozessen. Dadurch werden die Kommunikationswege kürzer und das **Selbstbestimmungserleben gestärkt**. Es muss nicht mühsam über den Chef mit dem Kunden kommuniziert werden, sondern der Kunde sitzt direkt im Meeting und beantwortet auftretende Fragen. Auch kann der Kunde direkt Feedback geben und so werden umständliche Feedbackschleifen unnötig.²¹

3.13 Agiles Arbeiten am Beispiel von Scrum

Scrum wurde in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts von Ken Schwaber, Mike Beedle und Jeff Sutherland entwickelt.²² Der Begriff stammt aus dem Rugby und heißt übersetzt "Gedränge".²³

In Scrum-Teams arbeiten maximal zehn Personen, damit die Kommunikation einfach und direkt bleibt. **Das Team organisiert sich im Wesentlichen selbst**. Das Team entscheidet, was zu tun ist und welche Kompetenzen und Ressourcen notwendig sind. Diese besorgt es sich (zum Beispiel auch in dem sie noch zusätzliche Mitglieder in das Team integriert) und entscheidet sich dann für einen Weg, der für das jeweilige Produkt den meisten Erfolg verspricht. Für den ersten sogenannten "Sprint" hat das Team 30 Tage Zeit. Einen festgeschriebenen Weg für Entwicklungen existiert nicht und auch kein Projektmanager, der kontrollierend eingreift und den Weg festsetzt.²⁴

²⁰ Vgl. *Agile Methoden und Techniken im Überblick*; in: Haufe Online News vom 27.10.2017, https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-methoden-definition-und-ueberblick_80_428832.html
Jörg Preußig: *Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co*; Haufe 2018.

²¹ Vgl. Prof. Dr. Carsten C. Schermuli, SRH Hochschule Berlin; in: *New Work - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2019.

²² Vgl. Ken Schwaber: *Agiles Projektmanagement mit Scrum* (engl. Ausgabe: *Agile Project Management with Scrum*); Microsoft Press 2003; Ken Schwaber / Jeff Sutherland: *The Scrum Guide* (Vgl. <https://www.scrumguides.org>).

²³ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum#Geschichte_und_Grundlegendes

²⁴ Vgl. ebenda.

3.14 Drei Führungsrollen: Product Owner, Scrum Master, Team

Nur, weil die Hierarchien weg sind, verschwinden nicht die Führungsaufgaben in einem Team. Dem wird bei Scrum mit drei Rollen Rechnung getragen. Es gibt den **Product-Owner**, den **Scrum-Master** und das **Team**. Zwischen diesen drei Rollen werden alle Managementaufgaben aufgeteilt.^{25/26}

Der **Product-Owner** ist für die fachlichen Aufgaben und die für das Projekt notwendigen Ressourcen zuständig. Er hat besonders den Return on Invest des Teams im Blick. Er fasst die gemeinsam erarbeiteten Softwareanforderungen in einem Product Backlog zusammen und macht diesen allen Teammitgliedern jederzeit verfügbar. Er priorisiert Aufgaben und bewertet, ob die Aufgaben erreicht wurden. Teil der Rolle des Product Owners ist auch der Kontakt zum Kunden. Der Scrum-Master ist dagegen für die Förderung der agilen Methoden und die Einhaltung der Scrum-Regeln zuständig.

Der **Scrum-Master** ist der Scrum-Manager. Er coacht den Product-Owner und das Team in den wesentlichen Scrum-Methoden und versucht die Organisationskultur des Unternehmens mit der Scrum-Arbeit im Team zu harmonisieren. Auch wenn die eine Rolle "Master" und die andere "Owner" genannt wird, beides Begrifflichkeiten, die wir normalerweise mit Macht assoziieren, ist keiner der beiden den anderen Teammitgliedern vorgesetzt. Dennoch nehmen die beiden Rollen Einfluss auf das Team. Dieser erfolgt aber nicht durch Positionsmacht, sondern durch Expertise. Unterschiedliche Teams und Situationen erfordern vom Scrum Master ein situatives Führen.

Das (**Entwicklungs-)**Team ist für die Lieferung der Produktfunktionalitäten in der vom Product Owner gewünschten Reihenfolge verantwortlich. Zudem trägt es die Verantwortung für die Einhaltung der vereinbarten Qualitätsstandards. Das Entwicklungsteam organisiert sich selbst. Es lässt sich von niemandem, auch nicht vom Scrum Master, vorschreiben, wie es Backlogeinträge umzusetzen hat.

Ein Entwicklungsteam sollte in der Lage sein, das Ziel eines jeweiligen Sprints ohne größere äußere Abhängigkeiten zu erreichen. Deshalb ist eine interdisziplinäre Besetzung des Entwicklungsteams wichtig, z. B. mit Architekt, Entwickler, Tester, Dokumentationsexperte und Datenbankexperte. Gute und schlechte Ergebnisse werden nie auf einzelne Teammitglieder, sondern immer auf das Entwicklungsteam als Einheit zurückgeführt. Das ideale Teammitglied ist sowohl Spezialist als auch Generalist, damit es Teamkollegen beim Erreichen des gemeinsamen Ziels helfen kann.²⁷

Ein Entwicklungsteam besteht aus mindestens drei, höchstens neun Mitgliedern. Es muss einerseits groß genug sein, alle benötigten Kompetenzen zu vereinigen, andererseits steigt mit wachsender Teamgröße der Koordinierungsaufwand.

Zu den weiteren Aufgaben eines Entwicklungsteams zählt die Schätzung des Umfangs der Einträge im Product Backlog (im Product Backlog Refinement). Außerdem bricht das Entwicklungsteam in der Sprint Planung die für einen Sprint ausgewählten Einträge aus dem Product Backlog in Arbeitsschritte, sogenannte Tasks, herunter, deren Bearbeitung in der Regel nicht länger als einen Tag dauert. Das Ergebnis ist das Sprint Backlog. Das Sprint Backlog ist der aktuelle Plan der für einen Sprint zu erledigenden Aufgaben. Es umfasst die Product-Backlog-Einträge, die für den Sprint ausgewählt wurden, und die dafür nötigen

²⁵ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum#Geschichte_und_Grundlegendes

²⁶ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum#Rollen>

²⁷ Vgl. Roman Pichler: *Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen*; d.punkt Verlag 2009, S. 15.

Aufgaben (z. B. Entwicklung, Test, Dokumentation). Das Sprint Backlog wird laufend nach der Erledigung einer (Teil-)Aufgabe von den Team-Mitgliedern aktualisiert. Dies dient zur Übersicht des aktuellen Bearbeitungsstands. Um es für alle sichtbar zu machen, wird häufig ein Taskboard²⁸ genutzt.

3.15 Kommunikation als zentrales Element für agiles Arbeiten

Interessant für das psychologische Empowerment ist die Art und Weise, wie im Scrum-Prozess die Teamarbeit organisiert wird. Laut Matthias Grund, Gründer der Andrena Objects AG, tritt anstelle des Entwicklers als einsames Genie "ein Team, das sein Wissen kollektiv erweitert und genauso kollektiv Codes erzeugt".²⁹ Zentral ist das Kommunikationsverhalten. Es findet ein **tägliches Scrum-Meeting** statt, das maximal 15 Minuten dauern darf. Um es auch tatsächlich kurz zu halten, bleiben die Teammitglieder meistens stehen. Jedes Teammitglied spricht und antwortet auf die folgenden Fragen:³⁰

- Was habe ich seit dem letzten Daily-Scrum-Meeting getan?
- Was plane ich, bis zum nächsten Daily-Scrum-Meeting zu tun?
- Was hindert mich an meiner Arbeit (Blocker/Hindernisse)?

Das Treffen findet pünktlich zum täglich gleichen Zeitpunkt statt und hilft, die Arbeit zu synchronisieren. Jedes Teammitglied weiß, was die anderen Mitglieder tun und wo sie gegebenenfalls Hilfe benötigen könnten. Immer dann, wenn Teilziele erreicht wurden (ein Sprint abgeschlossen wurde), findet ein zusätzliches Meeting statt, um den Prozess und den Produktstand zu bewerten. Der Kunde ist bei den Meetings dabei, in denen der Produktstand präsentiert wird, und kann hier in einen offenen Austausch mit den Entwicklern eintreten.³¹

3.16 Agile Methoden funktionieren nicht nur in der Software-Entwicklung

Wie oben bereits erwähnt, ist z. B. Scrum eine agile Methode, die auch außerhalb der Softwareindustrie gut funktioniert. Vor allem die Prinzipien 1, 2, und 4 des agilen Manifest sind gut in andere Kontexte übertragbar. Zum Beispiel nutzt BMW Scrum schon länger in Teams, die Motoren entwickeln. Ferner gibt es Eltern-Kind-Initiativen, Buchhaltungsabteilungen und Arztpraxen, die gute Erfahrungen mit agilen Methoden gemacht haben.³²

3.17 Agilität fördert Selbstbestimmung ohne Orientierungsverlust

Der Erfolg der agilen Methoden wird besonders durch die Steigerung des Empowerment-Erlebens bewirkt. Durch die Agilität werden MitarbeiterInnen weniger kontrolliert. Laut Ken Schwaber, einem der Urväter von Scrum, werden die kleinen Teams, in denen die Menschen arbeiten, zu Managern ihres eigenen ‚Schicksals‘. Gleichzeitig wird durch den Scrum-Master

²⁸ Das Taskboard ist eine Technik zur Visualisierung des Sprint Backlogs. Darauf lässt sich jederzeit erkennen, welche Product Backlog Einträge für den Sprint ausgewählt wurden, welche Aufgaben dazu zu bearbeiten sind, und in welchem Bearbeitungszustand diese Aufgaben sind.

²⁹ Vgl. Matthias Grund: *Agile Softwareentwicklung als paradigmatisches Beispiel für eine neue Organisation von technischer Wissensarbeit*. In: T. Sattelberger, I.M. Welpel und A. Boes (Hrsg.): *Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 159-166); Haufe 2015.

³⁰ Vgl. Prof. Dr. Carsten C. Schermuli, SRH Hochschule Berlin; in: *New Work - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2019.

³¹ Vgl. dsb., ebenda.

³² Vgl. dsb., ebenda.

und den Product-Owner, die beide aus dem Team stammen, dafür gesorgt, dass keine Anarchie und kein Chaos im Team entstehen.³³

Die MitarbeiterInnen erhalten mehr Selbstbestimmung und Einfluss, ohne gleichzeitig die Orientierung zu verlieren. Die Teammitglieder erhalten durch agile Methoden wie Scrum die Chance, kontinuierlich zu lernen und damit ihre Kompetenzen zu verbessern. Ein gutes Produkt gemeinsam mit dem Kunden zu entwickeln wird zum obersten Ziel und stimuliert die Bedeutsamkeitsdimension. Dadurch werden die Mitarbeiter zu proaktiven Akteuren, die innovativer und leistungsfähiger sind.³⁴

4 Agile Projekte als „Lernende Organisation“

Aus den bisherigen Ausführungen dürfte deutlich geworden sein, dass agilen Projekte nicht mehr als „triviale (tote) Systeme“³⁵ betrachtet werden, in dem Sinne, dass sie in ihrem Prinzip wie eine Maschine von A bis Z durchschaubar und planbar sind, sondern um „nichttriviale (lebende) Systeme“^{36/37}, die in einem kontextbezogenen Lernprozess, durchsetzt mit Feedback- und Lernschleifen als (Lern-) Prozess entwickelt werden.

Zwar ist die IT (Computer) dem Prinzip nach trivial³⁸, das agile Projekt hingegen ein sozio-technisches System, das dem Gesetz der Trivialität (Durchschaubarkeit, Vorausplanbarkeit, Wiederholbarkeit usw.) nicht mehr gerecht wird und das sinnvollerweise eben nur mehr als lebendes und lernendes Projekt (System) betrachtet werden kann. Und zwar im Sinne einer „Kybernetik II. Ordnung“³⁹ in dem die „Wirklichkeit“ von den handelnden Akteuren in einem gemeinsamen, zirkulären Prozess konstruiert wird.

Agiles Arbeiten umfasst somit gleichermaßen die Prinzipien systemischen Arbeitens:⁴⁰

Zirkularität: Nicht die individuellen „Zustände“ (sogenannte „Eigenschaften“) der Mitglieder sind relevant, sondern die Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen ihnen. Jedes Verhalten jedes Beteiligten ist gleichzeitig „Ursache“ und „Wirkung“ des Verhaltens der anderen Beteiligten.

Kommunikation: Die Art, wie Kommunikation wechselseitig geregelt wird und wie sie psychische und soziale Abläufe beeinflusst und auch, wie diese wieder die Kommunikation beeinflussen (Feedbackschleifen), ist essenziell.

Kontext und Muster: Alles gewinnt Bedeutung, Sinn und Wirkung nur in seinem Situationszusammenhang, seinem (ökosystemischen) Kontext. Wichtig dabei: wer, wie, wann, mit wem zum relevanten System gehörend und nicht dazugehörend betrachtet wird und wie sich so das System eine Grenze zwischen Innen- und seiner Außenwelt schafft (System-Umwelt-Grenzen).

³³ Vgl. Prof. Dr. Carsten C. Schermuli, SRH Hochschule Berlin; in: *New Work - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2019.

³⁴ Vgl. dsb., ebenda.

³⁵ Vgl. F. Simon/ H. Stierlin/ U. Clement: *Die Sprache der Familientherapie - Ein Vokabular*; Klett-Cotta 1999.

³⁶ Vgl. dsb., ebenda.

³⁷ Vgl. Heinz von Foerster: *Sicht und Einsicht*; Vieweg 1985.

³⁸ Vgl. dsb., ebenda.

³⁹ Vgl. Heinz von Foerster: *Kybernetik*; Merve 1993.

⁴⁰ Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl Auer 2004, S. 406 f.

„Wirklichkeit“ (= wirksames Erleben) wird konstruiert, z. B. dadurch, wie was wovon unterschieden wird, wie es bezeichnet, wie es erklärt und wie es bewertet wird.⁴¹

Die Fragen, die sich daraus für ein agiles, systemisches, lernendes Projekt (Organisation) ergeben, sind primär:⁴²

- Welche Organisationsprozesse in einem System (Projekt) können so spezifisch aufgebaut und gesteuert werden, dass assoziiert (verbunden) mit ihnen ein maximales Maß an Aufmerksamkeitsfokussierung auf und Motivation für zielenliche Lernprozesse angeregt wird?
- Und welche Organisationsprozesse in einem System (Projekt) wirken als optimale Umwelt dafür, dass die vielen bewusst und unbewusst gespeicherten hilfreichen Kompetenzmuster der Beteiligten im System wirksam aktiviert und nutzbar gemacht werden können?

Die Frage des Lernens und die Verwertung des Lernens in einem lösungs-/ zweckdienlichen Sinne ist dabei von zentraler Bedeutung. Lernen als eigenständiges Phänomen kann es de facto nicht geben, Lernen ist immer kontextgebunden und auch nur in diesem Zusammenhang verstehbar. Lernen ist Ausdruck davon, dass Feedback wahrgenommen und verwertet wird, und zwar so, dass daraus Unterschiede gemacht werden, die zweckdienlich bewertet werden. Diese können als so vermehrtes Wissen verstanden werden.^{43/44}

Wenn sich zwei Menschen begegnen und jeweils ein Geldstück austauschen, hat danach jeder wieder ein Geldstück. Aber wenn jeder dem anderen eine Idee anbietet, haben beide danach (mindestens) zwei Ideen. (Thomas Jefferson)

Es sind die Menschen, die lernen, nicht die Organisation an sich.⁴⁵ Gelernt wird nicht von Organisationen, sondern von Menschen, welche sich zu Organisationen (Projektmanagement) vernetzen und die so Umwelten füreinander werden. Die Organisation (das Projekt) muss als ein System gestaltet werden, das ihre Mitglieder zum Lernen befähigt, motiviert bzw. das Lernen fördert.⁴⁶

Jede/s Lernende Organisation/Projekt muss also zentrale Aufmerksamkeit auf die kontinuierliche und kraftvolle Ausgestaltung von Feedbackprozessen ausrichten, die es ermöglichen, dass jede Handlung, die sich als zielenlich für das System (Projekt) erweist, als bedeutsam wahrgenommen und verstärkt wird. Ebenso müssen aber auch Feedbackprozesse gestaltet werden, die es so schnell wie möglich wahrnehmbar machen, wenn Handlungen nicht zielenlich gewirkt haben (häufig noch als sogenannte „Fehler“ bezeichnet und diffamiert). Gerade auch ein deutliches Feedback über solche „Fehler“-Prozesse ermöglicht wertvolles Lernen.^{47/48}

⁴¹ Vgl. Georg Spencer Brown: *Laws of Form – Gesetz der Form*; Bohmeier, 4. Aufl. 2004 (Erstauflage 1969).

⁴² Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl Auer 2004, S. 410.

⁴³ Vgl. dsb., ebenda, S. 411 f.

⁴⁴ Vgl. Helmut Willke: *Systemisches Wissensmanagement*; Lucius & Lucius 1998.

⁴⁵ Vgl. Peter Senge: *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*; Klett-Cotta 1996.

⁴⁶ Vgl. W. Wittwer: *Lernende Organisation. Auf der Suche nach einem Konzept*; in: U. Withaus/W. Wittwer (Hg): *Vision einer lernenden Organisation. Herausforderungen für die Betriebliche Bildung*; Bielefeld 1997, S. 9-17.

⁴⁷ Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl Auer 2004, S. 412.

Nicht zuletzt geht es auch darum, das Lernen auf eine möglichst hohe „Ebene“ zu bringen, d.h. u.a. auch zu Lernen wie man (möglichst effektiv) lernt (= Deuterolernen im Sinne von Bateson⁴⁹) und nicht nur Lernen im Sinne von einfacher Informationsaufnahme (= Protolernen im Sinne von Bateson⁵⁰) und -weitergabe.

Eine Lernende Organisation muss deshalb für Regeln sorgen, die auch den Umgang mit Emotionen optimal lernförderlich machen. Dazu gehört, dass ihre Mitglieder auch Angst haben dürfen beim Lernen, ambivalent sein dürfen, skeptisch sein dürfen, ablehnend sein dürfen den eventuell zu lernenden Informationen gegenüber, Wut haben dürfen, traurig sein dürfen, desinteressiert sein dürfen, unkonzentriert sein dürfen, langsam sein dürfen, schneller oder langsamer als andere sein dürfen, unterschiedliches lernen und merken dürfen, durchaus auch einmal abwertend den anderen gegenüber sein dürfen, ja, sogar fundamentalistisch sein dürfen. Dies alles muss aber dann gemeinsam übersetzt werden als wertvolle Information über berechnete Bedürfnisse der Träger solcher Gefühle und Erlebnismuster im System, für welche dann gemeinsam nach den besten Strategien gesucht wird, um sie einerseits so weit als möglich zu berücksichtigen, aber dabei andererseits auch die bestehenden Unterschiede zu anderen achtungsvoll und nicht abwertend zu behandeln.⁵¹

Eine Lernende Organisation muss zudem unbedingt auch Regelungen beachten, welche für ihre lernenden Mitglieder überzeugend erlebbar macht, dass ihr Lernen ihnen selbst mindestens so sehr zugute kommt wie der Organisation, und sie muss dabei auch bestimmte ethische Prinzipien beachten.⁵²

4.1 Hilfreiche Regeln für Agile Teams

Gunther Schmidt formuliert in seinem hypnosystemischen Ansatz für das Arbeiten in schwierigen Kontexten hilfreiche Regeln für Teams. Diese können sehr wohl einer effektiven Haltung und Arbeitsweise im Sinne von Agilität zugeordnet werden.⁵³

- Jeder ist für sich selbst verantwortlich, aber dabei auch für seinen Beitrag zum Gruppenergebnis (Selbst-/Teambalance).
- Effizienzorientierung = „Die Dinge richtig tun ...“
- Effektivitätsorientierung = „Die richtigen Dinge tun ...“
- Fachliche Kompetenz wird als wichtige Voraussetzung betrachtet und auch voneinander erwartet.
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstkritik werden eingebracht.
- Es gibt viel Raum für Eigenentwicklung der Einzelnen in der Gruppe.
- Hierarchie wird klar definiert, beachtet und bewusst im Sinne einer optimalen Balance zwischen Autoritativem und Selbstorganisation gelebt.
- Es wird eine gemeinsame Sprachkultur gepflegt.
- Unterschiedlichkeit wird wertgeschätzt, als Bereicherungschance behandelt.
- Kompetenzen für Aufgaben werden klar und mit Rückkoppelung kombiniert, die wechselseitiges gleiches Verständnis der Absprachen gewährleistet.
- Kommunikation ist offen und zweckdienlich.

⁴⁸ Vgl. Karl Wimmer (2004): *Organisation als lernendes System*; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm

⁴⁹ Vgl. Gregory Bateson: *Ökologie des Geistes*; Suhrkamp 1981.

⁵⁰ Vgl. dsb., ebenda.

⁵¹ Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl Auer 2004, S. 420.

⁵² Vgl. dsb., ebenda, S. 420.

⁵³ Vgl. dsb., ebenda, S. 404 ff.

- Es wird Konfliktfähigkeit nach innen und außen geübt.
- Feedback wird institutionalisiert und ist willkommen, auch solches über Bewahrenswertes, Anerkennenswertes,
- Es wird klar unterschieden zwischen Sachebene und Beziehungsebene.
- Wechselseitige Verlässlichkeit ist selbstverständlich für alle.
- Gruppenentscheidungen werden von allen nach innen und außen mitgetragen.
- Es werden klare, wohlgeformte Ziele ausgehandelt, die von allen verstanden und getragen werden.
- Es wird ein Wir-Gefühl gemeinsam gelebt.
- Die Rollen „Bewahrer“ / „Innovator“ werden flexibel gelebt.
- Respekt vor Individualität, auch vor Abweichungen wird gelebt, gut balanciert mit dem Aspekt der Gruppenkohäsion und des Konsenses.
- Fehler werden als Lernchance behandelt.
- Permanente Bereitschaft zu adäquater Neugestaltung in Balance mit Bewahrenswertem wird beachtet.
- Ein achtungsvoller Umgang mit Abweichungen von vorgegebenen Zielen wird gelebt, z.B. auch so, dass diese als wertvolle Informationen für Nichtberücksichtigtes behandelt werden.
- Ein emotional stimulierendes Lernklima im Sinne von Freude, Spaß und Experimentierbereitschaft wird gelebt.
- Wer lernt, wird gewürdigt.
- Wissen wird veröffentlicht, sein Transfer unterstützt; kein Horten von Wissen den anderen gegenüber.
- Raum für eigene Experimente der Einzelnen in der Gruppe ist gewährleistet.
- Es gibt Raum für Selbsteinschätzung, für das Äußern von Ängsten, Bedürfnissen und Schwierigkeiten, Wünschen, Unlust und Ambivalenzen (solche Äußerungen werden genommen als Informationen über Bedürfnisse, die für optimierte Lernbereitschaft noch berücksichtigt werden müssen).
- Toleranter Umgang mit Unterschiedlichkeit, die Einzelnen tauschen sich aus über ihre je einzigartigen Denk-, Lern- und Verhaltensstile.
- Ermutigungskultur – Vertrauensvorschuss der Vorgesetzten an die Mitarbeiter.
- Spaß bei Lernen, auch mal Raum für „Blödeln“ und lustvolles „Nichtlernen“, „Nichtfunktionieren“.
- Liberaler Umgang mit und Hinterfragung von Tabus.
- Rituale der wechselseitigen Wertschätzung.
- Viele offene Rückmeldeschleifen top-down und bottom-up.

Agile Teams brauchen zur Unterstützung meist auch ein entsprechendes Coaching, welches ihnen Reflexions- und Entwicklungshilfe bietet.⁵⁴

⁵⁴ Vgl. Markus Heimrath: *Agiles Coaching als Erfolgsfaktor: Grundlagen des Coachings, um agile Teams erfolgreich zu managen*; Independently published 2018.

5 Agilität im Selbstmanagement

1. Ausgangsüberlegung

Kern des Agilen Selbstmanagement ist die Erkenntnis, dass eine Planung über einen längeren Zeitraum nicht nur ungenau, sondern vielfach auch unsinnig ist. Daneben steht die Einsicht, dass Transparenz und Vertrauen Raum für Fehler gibt und Verständnis für Ihre Arbeit gewährleistet ist.⁵⁵

Das bedeutet u.a., dass Sie sich bei der Planung auf einen kleinen Zeitraum – zum Beispiel ein bis zwei Wochen, welche sich aneinanderreihend wiederholen – konzentrieren. Sie planen so detailliert wie möglich, welche Tätigkeiten Sie in diesen Zeiträumen erledigen können. Nebenbei führen Sie eine Liste mit Aufgaben, die noch zu planen sind und passen diese jeweils den aktuellen Gegebenheiten an. So können Umfang oder Priorität gerne angepasst werden, bis vollständig klar ist, was die Aufgabe umfasst. Ihr Kunde wird es Ihnen danken, wenn Sie sich vor der Umsetzung intensiv mit seiner Anforderung auseinandersetzen.⁵⁶

Erst wenn das Anliegen wichtig genug ist und ausreichend Informationen vorliegen um dieses zu bewältigen, wird dieses im nächsten Zyklus - auch „Sprint“ genannt - abgearbeitet. Der Sprint ist dabei wie ein geschützter Raum zu verstehen. Störungen sollen vermieden werden. Neue Aufgaben landen stets in der Liste der zu planenden Tätigkeiten, wo sie sich einen Rang erarbeiten müssen. So kommen unwichtige Aufgaben wirklich erst dann zum Zuge, wenn es notwendig ist.⁵⁷

Gestalten Sie die Planung so transparent wie möglich. Visualisieren Sie die Anforderungen und deren Status -1. und notieren Sie Probleme, welche Sie daran hindern die Aufgaben zu erledigen. Versuchen Sie alles Geplante bis zum Ende des Zyklus abzuarbeiten und verständigen Sie sich mit Ihren Auftraggebern regelmäßig und mit kurzen aber sinnvollen Informationen über Status und Inhalt.⁵⁸

2. Transparenz ist wichtig

Informieren Sie Ihren Auftraggeber über Ihre Methode der Aufgabenbewältigung, laden Sie ihn ein um gemeinsam die Liste der ToDo's zu überarbeiten um möglichst alle Informationen beisammen zu haben, wenn die Arbeit beginnen kann. Zeigen Sie während der Tätigkeit auch Fehler und Probleme auf, welche eine Verzögerung zur Folge haben. So fördern Sie das Vertrauen und schaffen die Möglichkeit, dass die Probleme in Zukunft vermieden oder geschickt umschifft werden können. Mit jedem Sprint haben Sie neue Erkenntnisse gesammelt, welche es Ihnen in Zukunft ermöglichen Ihre Sprintplanung noch genauer zu gestalten.⁵⁹

Mit Transparenz schaffen Sie auch Verständnis für Ihren geschützten Arbeitsbereich. Sie schafft Verständnis dafür, dass Sie sich nicht mit halbfertigen und unüberlegten Anforderungen zufriedengeben, sondern Wert auf Planungssicherheit legen. Ebenso schaffen Sie die Möglichkeit, dass Änderungen an Aufgaben und Anforderungen willkommen sind (solange sie noch nicht im Sprint eingeplant sind) und Sie Änderungen und Anpassungen nicht direkt aus der Bahn werfen.⁶⁰

⁵⁵ Vgl. Thorsten Huber (2015): *Erfolg durch agiles Selbstmanagement*; in: <https://www.freiberufler-blog.de/erfolg-durch-agiles-selbstmanagement/>

⁵⁶ Vgl. dsb., ebenda.

⁵⁷ Vgl. dsb., ebenda.

⁵⁸ Vgl. dsb., ebenda.

⁵⁹ Vgl. dsb., ebenda.

⁶⁰ Vgl. dsb., ebenda.

3. Effektiver Austausch statt stundenlanger Meetings - Daily Standups

Ineffiziente und langwierige Meetings braucht niemand, leider ist das jedoch noch allzu oft der Fall. Stundenlang wird über Themen diskutiert und am Ende sind alle Anwesenden nur genervt, da sie unnötige Zeit verschwendet haben. Wenn zum Beispiel zehn Projektbeteiligte für zwei Stunden in einem Meeting sitzen, sind zwanzig Stunden Zeit beansprucht worden – die halbe Wochenleistung einer Person.⁶¹

Empfohlen wird hingegen, alternativ Standup-Meetings zu nutzen. Allein, dass das Meeting im Stehen durchgeführt wird, führt meist schon dazu, dass sich alle Beteiligten bemühen, das Meeting so kurz wie möglich zu halten.

Maximal 15 Minuten sollten für ein Standup-Meeting veranschlagt werden. Das wiederum erlaubt es, diese Meetings häufiger durchzuführen, als lange Meetings, die im Sitzen durchgeführt werden. Dadurch wird auch der Austausch deutlich effektiver. Damit die kurze Zeit aber gut genutzt werden kann, ist jeder Teilnehmer dazu angehalten, sich vorzubereiten und seine Informationen kurz und knackig vorzutragen. Drei Fragen können Ihnen dabei Orientierung bieten: Was haben Sie bereits erledigt? Woran arbeiten Sie aktuell? Und was beeinträchtigt Ihre Arbeit aktuell besonders?⁶²

Standup-Meetings steigern zudem unsere Kreativität, denn unser Gehirn arbeitet viel besser, wenn wir uns bewegen, zudem findet meist mehr sozialer Austausch statt, da man einfacher und leicht veränderbar auf andere zugehen kann usw.⁶³

4. Agilität erfordert Eigenverantwortung

Das erfordert unter anderem, dass sich Unternehmen und Institutionen immer mehr von hierarchisch geprägten Organisationsstrukturen lösen. Diese sind nämlich oft zu starr und behäbig für die neue Arbeitswelt und deren Anforderungen. Gleichzeitig bedeutet dies **mehr Eigenverantwortung für die MitarbeiterInnen**. In der agilen Arbeitswelt gibt es keine engen Regeln und standardisierten Vorgaben mehr. Die MitarbeiterInnen können, ja sie sollen viel mehr selbst entscheiden als früher und eigenständig arbeiten.

Das klingt für viele Menschen durchaus verlockend. Sie sind enorm motiviert durch die neue Freiheit, selbstorganisiert arbeiten und um somit auch ihre Stärken bestmöglich entfalten zu können. Viele Teams und MitarbeiterInnen sind jedoch mit einer unvermittelten Umstellung auf agile Managementsysteme schlichtweg überfordert und von der Situation gestresst, vor allem dann, wenn man es bislang gewohnt war, in festen Strukturen zu arbeiten.^{64/65} Hier braucht es zunächst einmal intensive und sorgfältige Unterstützung und Begleitung.^{66/67}

⁶⁰ Vgl. Thorsten Huber (2015): *Erfolg durch agiles Selbstmanagement*; in: <https://www.freiberufler-blog.de/erfolg-durch-agiles-selbstmanagement/>

⁶¹ Vgl. Martina G. Bley (2018): *Zeitintelligenz/ Agile Methoden erleichtern den Arbeitsalltag* - Management Circle Blog.pdf, <https://www.management-circle.de/blog/zeitintelligenz-agile-methoden-erleichtern-arbeitsalltag>

⁶² Vgl. Martina G. Bley (2018): *Zeitintelligenz/ Agile Methoden erleichtern den Arbeitsalltag* - Management Circle Blog.pdf, <https://www.management-circle.de/blog/zeitintelligenz-agile-methoden-erleichtern-arbeitsalltag>

⁶³ Vgl. <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-in-der-praxis/standup-meetings/>

⁶⁴ Vgl. Magazin | *Selbstmanagement in agilen Zeiten* | PROAKTIV <https://www.proaktiv-management.de/magazin/fuehrung/selbstmanagement-in-agilen-zeiten>

⁶⁵ Vgl. Andreas Slogar: *Die agile Organisation: Wo anfangen? Wie Mitarbeiter und Führungskräfte begeistern? Wie Strukturen und Strategien anpassen?* Carl Hanser 2018.

⁶⁶ Vgl. dsb., ebenda.

⁶⁷ Vgl. Markus Heinrath: *Agiles Coaching als Erfolgsfaktor: Grundlagen des Coachings, um agile Teams er-*

5. Agil planen

MitarbeiterInnen sind also heute und in Zukunft gefordert, sich selbst eine Struktur zu geben. Die einschlägigen Ratschläge fürs Zeitmanagement liegen da erstmal nahe. Doch klassisches Zeit- und Selbstmanagement stößt beim agilen Arbeiten schnell an seine Grenzen. Denn Kern des agilen Selbstmanagements ist die Einsicht, dass eine Planung über einen längeren Zeitraum nicht nur ungenau, sondern auch gar nicht sinnvoll ist. Entsprechend liegt die **Konzentration** hier auf einem kleineren Zeitraum – etwa ein, bis zwei Wochen. Danach wird neu geschaut.

Innerhalb der Zeitspanne ist jedoch sehr genau zu planen, welche Tätigkeiten zu erledigen sind. Eine To-Do-Liste ist dabei hilfreich, damit der Überblick bewahrt werden kann. Nebenbei ist eine weitere Liste zu empfehlen: Sie umfasst Aufgaben, die noch anstehen und die an die jeweils aktuellen Gegebenheiten - zum Beispiel hinsichtlich Priorität und Umfang - angepasst werden müssen. Diese Aufgaben werden erst dann angegangen, wenn das Anliegen wichtig genug ist und ausreichend Informationen vorliegen, um es zu bewältigen.

Dann findet der sogenannte Sprint statt. Hier ist **intensives Arbeiten ohne Störungen** gefragt. Kommen neue Aufgaben hinzu, sind diese immer zunächst in die Liste der zu planenden Tätigkeiten einzutragen. So wird umgangen, dass man vielleicht unwichtige Aufgaben zuerst erledigt. Sie kommen vielmehr immer erst dann zum Zuge, wenn es notwendig ist.⁶⁸

6. Auf die Leistungsfähigkeit achten

Doch agiles Selbstmanagement hin oder her, ein paar Regeln des klassischen Zeitmanagements sollten dennoch beachtet werden. So fallen auch beim agilen Arbeiten täglich bestimmte Routineaufgaben an, und es ist gut, hierfür einen Zeitpuffer zu haben. Wer sich also eine gewisse Zeitspanne am Tag reserviert, um E-Mails zu bearbeiten und Papierkram zu erledigen, wird eine insgesamt **realistischere Planung** machen können. Wichtig für den/die MitarbeiterIn ist auch, regelmäßig Pausen zu machen. Das klingt banal, ist aber von großer Bedeutung, um leistungsfähig zu bleiben. Auch eine **gute Work-Life-Balance** darf bei aller Agilität nicht vergessen werden bzw. ist ebenfalls grundsätzlicher Bestandteil der Agilität.⁶⁹

7. Auf das richtige Mindset achten

Letztlich ist neben einem guten Selbstmanagement eine gute Selbstführung wichtig: Der/die MitarbeiterIn ist zum einen gefordert, den richtigen Fokus zu setzen, und zum anderen, sich auch regelmäßig selbst zu hinterfragen. Bin ich noch auf dem richtigen Weg? Fühle ich mich gut mit dem, was ich mache? Nur so kann die Motivation erhalten werden.

Darüber hinaus ist das richtige Mindset von wesentlicher Bedeutung. **Agil zu Arbeiten heißt beispielsweise auch, Dinge auszuprobieren und Fehler zuzulassen**. Die Stanford-Professorin Carol Dweck, die jahrzehntelang zum Thema Mindset geforscht hat, hat herausgefunden, dass Menschen mit einer wachstumsorientierten Denk- und Handlungslogik - einem *growth mindset*⁷⁰ - ganz anders an Herausforderungen herangehen. Sie wollen sich entwickeln. Sie machen gerne Fehler. Sie sehen das als Chance, besser zu werden. Wer also von

folgreich zu managen; Independently published 2018.

⁶⁸ Vgl. Magazin | *Selbstmanagement in agilen Zeiten* | PROAKTIV <https://www.proaktiv-management.de/magazin/fuehrung/selbstmanagement-in-agilen-zeiten>

⁶⁹ Vgl. ebenda.

⁷⁰ Vgl. Carol Dweck: *Mindset – Changing the Way you think to fulfil your potential*; Verlag Do Not Use 2017. deutsch: *Wie unser Denken Erfolge und Niederlagen bewirkt*; Pieper 2017.

vornhinein immer alles 100 % richtigmachen will, blockiert sich selbst und kommt nicht ins Tun. Besser ist es, loszulegen, als das x-te Konzept auszuarbeiten.^{71/72}

Grundlegende Voraussetzung für Erfolg ist dabei auch ein konstruktiver Umgang mit schwierigen Situationen. Kritisches Denken ist durchaus wichtig, doch es braucht einen lösungsorientierten Bezug, der uns mutig, kraftvoll und handlungsfähig sein lässt.^{73/74}

8. Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen

Bei allem geforderten Selbstmanagement ist es wichtig, den/die MitarbeiterIn dennoch nicht alleine zu lassen. Aufgabe des Unternehmens ist es, ihn/sie möglichst gut dabei zu unterstützen, dass er/sie selbstorganisiert und eigenverantwortlich arbeiten, lernen und sich entwickeln kann. Denn die hohe Dynamik der Veränderungen geht damit einher, dass auch im schnellen Takt neue Kompetenzen benötigt werden. Hier sollte das Unternehmen die richtigen Rahmenbedingungen schaffen und zum Beispiel das Lernen am Arbeitsplatz ermöglichen - etwa indem die MitarbeiterInnen auf eine Plattform zugreifen können, um bezüglich neuer Technologien die nötigen Informationen beziehungsweise Lerneinheiten abzurufen.

Aufgabe des/der Vorgesetzten indes ist es, als MentorIn und Coach bereitzustehen und so Mitverantwortung für das Selbstmanagement des/der Mitarbeiters/in zu übernehmen. Kurz: Er/sie sollte dafür Sorge tragen, dass sich die **MitarbeiterInnen richtig entfalten und weiterentwickeln** können. Wenn jemand überlastet ist, sich verrennt oder seine Energie an falschen Stellen investiert, ist es ebenfalls Aufgabe der Führungskraft, korrigierend einzugreifen. Das heißt: Die Führungskraft 4.0 in agilen Zeiten kontrolliert nicht, hat aber immer ein achtames, unterstützendes Auge auf ihre MitarbeiterInnen.^{75/76}

6 Agiles Zeitmanagement

Wie schon oft gedacht und niedergeschrieben, wird unsere Arbeit immer weniger strukturiert oder planbar. Flexibilität und Spontanität bestimmen immer stärker unseren Alltag und unser Zeitmanagement. Wo wir früher unseren Tagesablauf klar durchplanen konnten, herrscht heute ständiger Wechsel hinsichtlich der Aufgaben und Kontakte. Prioritäten verändern sich im Minutentakt, eine Langfristplanung über 2 Stunden hinaus wird oft schwierig.

Wo wir früher mit dem Eisenhower-Prinzip oder der ALPEN-Methode unseren Tages- und Wochenablauf planen konnten, muss heute alles und jeder flexibel sein. Dennoch darf man nichts vergessen, muss man Zusagen einhalten und termingerecht liefern. Viele Menschen leiden unter dieser „Strukturlosigkeit“, unter den ständig wechselnden Anforderungen. Ein neues, agiles Zeitmanagement muss einen großen Spagat machen: Einerseits flexibel und spontan sein, andererseits aber so viel Struktur und Sicherheit geben, dass wir alle unsere

⁷¹ Vgl. Magazin | *Selbstmanagement in agilen Zeiten* | PROAKTIV <https://www.proaktiv-management.de/magazin/fuehrung/selbstmanagement-in-agilen-zeiten>

⁷² Vgl. Sven Hofert: *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*; Springer 2018.

⁷³ Vgl. Maren Urner: *Schluss mit dem täglichen Weltuntergang*; Droemer 2019.

⁷⁴ Vgl. Fabian Dablander (06/2017): *How to stop being busy and become productive*; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm; sowie: <https://blog.efpsa.org/2017/06/02/how-to-stop-being-busy-and-become-productive>

⁷⁵ Vgl. Magazin | *Selbstmanagement in agilen Zeiten* | PROAKTIV <https://www.proaktiv-management.de/magazin/fuehrung/selbstmanagement-in-agilen-zeiten>

⁷⁶ Vgl. Armin Trost: *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*; Springer 2018.

Aufgaben und Ziele fristgerecht umsetzen, nichts vergessen, den Überblick und klaren Kopf bewahren. Wie kann das gehen?⁷⁷

Nach Kai Hess sollte „Agiles Zeitmanagement“ sechs wichtige Kriterien erfüllen.⁷⁸

1. Wenige, aber konsequent eingehaltene, persönliche Fixtermine

Der wichtigste „Fixtermin“: „MMM“, „Meeting mit mir“. Sie sollten sich, soweit möglich, darüber hinaus mehrere persönliche Fixtermine über die Woche verteilt setzen, an denen Sie wichtige, aber nicht so dringende Arbeiten erledigen.

Organisieren Sie solche Fixtermine auch mit Ihrem Umfeld. Ihren MitarbeiterInnen, KollegInnen, wichtigen AnsprechpartnerInnen. Die Termine sollten kurz, aber regelmäßig sein. An diesen Terminen werden alle offenen Themen gesammelt besprochen, die in der Zeit zwischen solchen Treffen anfallen und nicht sofort behandelt werden müssen.

2. Eine flexible „ToDo-Liste“ führen

Ohne „To-do-Liste“ geht es in der Regel nicht. Wie Sie die gestalten, ob handschriftlich, im Handy oder PC, bleibt Ihnen überlassen, aber notwendig ist sie, um nichts zu vergessen und den Überblick über alle wichtigen Aufgaben zu behalten. Flexibel heißt auch, dass auf diese Liste alle Aufgaben gehören, die wichtig, aber nicht so dringend sind und keinen Termin haben.

Auf diese Liste müssen Sie immer zugreifen können, wenn Sie freie Kapazitäten haben. Seien es Wartezeiten, beim persönlichen Fixtermin (Termin mit sich selber) oder ein anderer Freiraum. Jedenfalls behalten Sie so alle diese Aufgaben im Blick.

3. Alle eingehenden Informationen in einem „externen Speicher“ sichern

D.h., dass wir alle Informationen und Themen, die ständig ungefiltert auf uns einprasseln, irgendwo festhalten, um nichts zu vergessen und zuverlässig zu arbeiten. Der kurze Zuruf einer Kollegin, die schnelle Frage am Telefon, der Vorschlag per WhatsApp oder SMS, die Gedanken, die uns spontan durch den Kopf gehen, wenn wir Autofahren, in einer Besprechung sitzen oder am PC arbeiten.

Nutzen Sie hier ein Notizbuch, die Notizfunktion Ihres Handys oder Post-its und sichern Sie die Themen außerhalb Ihres Kopfes.

4. Bewusste Auszeiten nehmen

Immer wichtiger wird eine bewusste und klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben. Je leichter es wird, gerade diese Schwelle schwimmen zu lassen und jederzeit und immer erreichbar zu sein, überall unbeschränkt auf Arbeitsinformationen zugreifen zu können (Laptop, Handy), desto schwieriger wird das. Insoweit ist hier eine bewusste und selbstbestimmte Trennung notwendig. Der Trend geht dahin.

⁷⁷ Vgl. Kai Hess (2018): *Agiles Zeitmanagement – Wie Sie Ihre Stunden optimal nutzen* | XING Coaches.pdf, in: <https://coaches.xing.com/magazin/agiles-zeitmanagement-wie-sie-ihre-stunden-optimal-nutzen>.

⁷⁸ Vgl. dsb., ebenda.

Ein bemerkenswerten „Feldversuch“ hat hier Google seit 2013 in seiner Niederlassung Dublin gestartet. Unter dem Namen „Dublin goes dark“, soll jede/r MitarbeiterIn seinen/ihren Arbeitsplatz um 18 Uhr verlassen und am Abend alle Arbeitsgeräte (Laptop, Handy) in der Firma abgeben, um so einen Feierabend ohne Arbeit zu gewährleisten.

5. Externe Störungen zumindest zeitweise soweit wie möglich reduzieren

Jede Störung, jede Unterbrechung durch KollegInnen, Mail oder Telefon, erschwert uns konzentriertes Arbeiten und führt zu zeitlichem Mehraufwand und zu Fehlern.

Schaffen Sie sich störungsfreie Rückzugsmöglichkeiten in der Arbeit ohne Telefon, E-Mail oder Unterbrechungen durch Andere. Je mehr Sie ungestört und konzentriert arbeiten können, desto besser.

6. Agile Einstellung (Mindset⁷⁹) entwickeln

Jede/r, der/die von sich meint, er/sie sei in der Arbeit unersetzlich und immer und alles unter Kontrolle haben will und meint, alles selber machen zu müssen, damit es klappt, wird immer mehr den Überblick verlieren und unter „Zeitnot“ leiden. Vertrauen in Andere, Delegation, Informationen weitergeben, hilft und schafft Freiräume.⁸⁰

7 Agile Trainings mit agilen Methoden

Fast jedes größere Unternehmen beschäftigt sich derzeit mit agiler Führung. Kein Wunder, da die digitale Revolution rasche Anpassungen in allen Branchen erfordert.

Agile Trainings brauchen auch agile Methodik! Aktuell finden sich am Markt viele Ausbildungen zu Themen wie z. B. SCRUM, Design Thinking, OKR, Management 3.0. Die Inhalte sind meist spannend und relevant, die Methodik ist nicht immer zeitgemäß: Vortrag, Diskussion und Anwendungsübungen. Die Lernziele in agilen Trainings lassen sich meist drei Kategorien zuordnen.⁸¹

- Agiles Mindset ausbauen, z. B. Freude an Veränderung und Ambiguitätstoleranz
- Agiles Toolset kennenlernen, z. B. Prototyping
- Agiles Skillset ausbauen, z. B. Business Model Canvas auf eigene Unternehmen anwenden.

Vier Agile Prinzipien in der (Lern-) Methodik⁸²

1. Selbstbestimmte Wissensaneignung anstelle von Wissensvermittlung

TeilnehmerInnen wollen dann lernen, wenn sie das Gelernte brauchen können und wann sie Zeit haben. Lernen auf Vorrat ist in Zeiten schneller Veränderung nur für Basis-Kompetenzen wie z. B. Sprachen sinnvoll. Hat eine Führungskraft ein herausforderndes Feedbackgespräch vor sich? Dann kann sie sich das gewünschte Feedback-Modell anhand eines Kurzvideos in Erinnerung rufen. Je selbstbestimmter Lernen erfolgt, umso wichtiger ist intrinsische Motiva-

⁷⁹ Vgl. Sven Hofert: *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*; Springer 2018.

⁸⁰ Vgl. Martina Bley (2018): *Zeitintelligenz/ Agile Methoden erleichtern den Arbeitsalltag* - Management Circle Blog.pdf, <https://www.management-circle.de/blog/zeitintelligenz-agile-methoden-erleichtern-arbeitsalltag>.

⁸¹ Vgl. <https://www.magazintraining.com/agile-trainings-mit-agilen-methoden/>

⁸² Vgl. ebenda.

tion. Je mehr der Teilnehmer vom Nutzen des Gelernten überzeugt ist, desto mehr wird er sich engagieren. Spielerische Zugänge im Sinne der Gamification⁸³ erhöhen den Anreiz zum Lernen noch weiter.

2. Learningjourney statt Seminar

Lerntransferforscher wie Brinkerhoff oder Kirkpatrick⁸⁴ sind sich einig: Ein Lernprozess ist um ein Vielfaches effektiver als ein Lernevent wie z. B. das klassische 2-Tages-Training im Seminarhotel. Wissenssprints mit unmittelbarer Anwendung des Gelernten sind en vogue. In einem Blended-Learning-Ansatz⁸⁵ kann das Beste aus der virtuellen und physischen Lernwelt kombiniert werden. Wichtig ist dabei, die Teilnehmer aus der Komfortzone herauszulocken, um eigene eingefahrene Denkmuster aufzubrechen und sich so schneller den veränderten Umfeldbedingungen stellen zu können. Das kann z. B. erreicht werden, indem Führungskräften eines traditionellen Unternehmens die Chance geboten wird, in einem Start-up-Unternehmen mitzuarbeiten.

3. Lernen im Team

Gemeinsames Lernen macht mehr Spaß. Es stellt sich aber die Frage: Von wem lernen die TeilnehmerInnen am besten. Vom Trainer? Nicht unbedingt. Der/die TrainerIn als WissensvermittlerIn hat weitgehend ausgedient. Eine Lerngruppe kann sich das Originalvideo des Autors eines Konzepts ansehen und gemeinsam diskutieren, wie das zu ihrem Arbeitsalltag passt. Stakeholder im Lernsystem können z. B. sein: Die eigene Führungskraft, KollegInnen, KundInnen, LieferantInnen, MitbewerberInnen und Organisationen aus anderen Branchen, die mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Es ergibt also Sinn, bewusst sein Lernteam und seine Lern-Stakeholder zusammenzustellen und im Laufe der Learningjourney auch teilweise anzupassen. Durch die Anwendung von Lernplattformen oder Lerntransfer-Software wie z. B. Promote wird der Lernfortschritt jedes/r Einzelnen in der Gesamtgruppe sichtbar.

⁸³ **Gamification** ist die Übertragung von spieltypischen Elementen und Vorgängen in spielfremde Zusammenhänge mit dem Ziel der Verhaltensänderung und Motivationssteigerung bei Anwenderinnen und Anwendern. (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gamification-53874>).

⁸⁴ Mit seinem 1975 erschienenen Buch „Evaluating Training Programs“ errang **Don Kirkpatrick** weltweit Anerkennung und avancierte zum ausgewiesenen Experten für die Evaluierung von Bildungsprozessen. Die von ihm entwickelten Erhebungsinstrumente sind darauf ausgerichtet, in den unterschiedlichen Phasen der Bildungsarbeit umfangreiche Informationen über die Effekte zu erheben und in ihrer Art und Weise aussagekräftig zu bewerten. (Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Donald_Kirkpatrick).

Das Vier-Ebenen-Modell ist ein Evaluationsmodell, das sich speziell mit dem Produkt einer Lehr-/ Lernhandlung befasst. Dabei wird davon ausgegangen, dass jede aufeinanderfolgende Evaluationsstufe auf den Informationen basiert, die durch die untere Ebene bereitgestellt werden. In einem vollständigen Evaluationsprozess werden diese vier Ebenen nacheinander durchlaufen:

1. Reaktion (Akzeptanz, Zufriedenheit Nutzung, Nützlichkeit)
2. Lernen (Lernerfolg, subjektiv, objektiv)
3. Verhalten (Lerntransfer, Quantität, Qualität)
4. Ergebnisse (Effizienz: betriebl. Kennzahlen)

Vgl. Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick: *Evaluating Training Programs - The four Levels*. 3. Ausgabe 2006.

⁸⁵ Der englisch Begriff **Blended Learning** (deutsch: **integriertes Lernen**) bezeichnet eine Lernform, bei der die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und E-Learning kombiniert werden. *Blended Learning* oder Integriertes Lernen bezeichnet eine Lernform, die eine didaktisch sinnvolle Verknüpfung von traditionellen Präsenzveranstaltungen und modernen Formen von E-Learning anstrebt. Das Konzept verbindet die Effektivität und Flexibilität von elektronischen Lernformen mit den sozialen Aspekten der *Face-to-Face*-Kommunikation sowie ggf. dem praktischen Lernen von Tätigkeiten. Bei dieser Lernform werden verschiedene Lernmethoden, Medien sowie lerntheoretische Ausrichtungen miteinander kombiniert. (Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Integriertes_Lernen)

4. TeilnehmerInnen und LernbegleiterInnen begegnen sich auf Augenhöhe

Im agilen Manifest heißt es: »Reagieren auf Veränderung ist uns wichtiger als das Befolgen eines Planes.« Der/die agile LernbegleiterIn klebt nicht minutiös an seiner vorbereiteten Agenda, sondern bezieht die TeilnehmerInnen ein in Zielformulierung, in die Auswahl der Methoden und arbeitet mit den aktuellen Herausforderungen der TeilnehmerInnen. Der Begriff TrainerIn passt aktuell nicht mehr wirklich. LernbegleiterIn, Learning Enabler, Moderator oder Coach treffen die Rolle schon besser. Es geht um eine Begegnung auf Augenhöhe. Nicht der/die TrainerIn ist der/die Experte/in, sondern die TeilnehmerInnen sind und werden zu ExpertInnen für die Lösung ihrer Probleme.

8 Spielerische Zugänge zu Agilität

„Ball Point Game“: Ein spielerischer Zugang zur Agilität für Teams⁸⁶

Agilität ist für viele MitarbeiterInnen zunächst einmal neu und ungewohnt. Um ihnen den Ablauf von agilen Organisationsprozessen erlebbar zu machen, kann das Spiel "Ball Point Game" helfen. Dadurch lässt sich Agilität spielerisch und praxisnah vermitteln.

Das "Ball Point Game", erfunden von Boris Gloger, fand rasche Verbreitung in der agilen Community und wird oft eingesetzt, um Teams einen ersten Kontakt mit agilen Prozessen und ihren Wirkungsweisen zu ermöglichen.

Das "Ball Point Game" ermöglicht es Teams, einen agilen Produktionsprozess in mehreren Iterationen, also Durchgängen, zu simulieren, mit Scrum-Artefakten wie Plannings und Retrospektiven in Kontakt zu kommen und sie aktiv zu erleben.

Spieldurchführung

Neben dem/der SpielleiterIn, der auch "Timekeeper" und "Product Owner" ist, gibt es nur ein großes Team. Alle anderen TeilnehmerInnen sind Teil des großen Teams und fungieren als "Ballmaschine". Das Team hat die Aufgabe, so viele Bälle wie möglich in einer bestimmten Zeit durch die „Ballmaschine“ zu schleusen. Dabei erhält es nur einige wenige Regeln, die es einzuhalten gilt. Ansonsten kann sich das Team selbstständig organisieren und den idealen Weg für das beste Ergebnis finden. Die Regeln sind folgende: Der Ball muss durch das ganze Team hindurch transportiert werden, das heißt jedes Teammitglied muss jeden Ball mindestens einmal berühren. Bei der Übergabe muss der Ball eine "Airtime" haben, darf somit also nicht von einer Hand in die nächste gelegt werden, sondern muss kurz durch die Luft bewegt werden. Darüber hinaus darf der Ball nicht an den direkten Nachbarn zur Linken oder Rechten weitergegeben werden.

Insgesamt gibt es mehrere Iterationen, in denen das Spiel gespielt wird, in der Regel fünf. Eine Iteration dauert jeweils zwei Minuten. Vorher erhält das Team jeweils zwei Minuten für ein "Planning", um sich über das bestmögliche Vorgehen zu beraten und zu schätzen, wie viele Bälle es schafft. Im Anschluss an den Durchgang gibt es noch einmal eine Minute für eine "Retrospektive", um über mögliche Verbesserungen im Prozess zu sprechen. Die letzte Iteration sollte für das Team eine besondere Herausforderung beinhalten, etwa: "Der Rekord liegt bei 150 Bällen, schafft Ihr das?"

⁸⁶ Vgl. André Häusling / Esther Römer / Nina Zeppenfeld: *Praxisbuch Agilität*; Haufe 2017.

Nutzen des Spiels

Das "Ball Point Game" unterstützt dabei, agile Prozesse und Prinzipien zu verinnerlichen. Die Spieler lernen das Arbeiten in "Sprints" und "Scrum Meetings" sowie deren Nutzen. Die gängige Erfahrung ist, dass die Teams zu Beginn Schwierigkeiten haben, mehr als einige wenige Bälle durchzuschleusen. Nach den ersten Retrospektiven werden aber bereits deutlich bessere Ergebnisse erzielt. Dieser Lerneffekt kommt durch den "Inspect-&-Adapt"-Ansatz zustande, also durch das konsequente Überprüfen des Prozesses und das Adaptieren von Maßnahmen, die sich als gewinnbringend erwiesen haben. Dies verdeutlicht die Logik agiler Prozesse.

„Taschenrechner“: Ein weiterer spielerischer Zugang zur Agilität⁸⁷

Mit dem Spiel „Taschenrechner“ erlernen die Spieler auf interaktive und spielerische Art und Weise sowohl den Ablauf als auch die Vorteile agiler Prozessstrukturen kennen. Angelehnt an den Scrum-Prozess arbeiten sie in einem spielerischen Setting als Team gemeinsam an der erfolgreichen Bewältigung der Aufgabe und der stetigen Verbesserung der eigenen Leistung.

Der „Taschenrechner“ macht agile Prozesse und deren Prinzipien leichter verständlich und zeigt anschaulich die größten Vorteile des Verfahrens. Beobachtbar sind hauptsächlich zwei Phänomene: Die Teams werden einerseits von Durchgang zu Durchgang schneller und ihre Schätzungen von mal zu mal realistischer, was gleichzeitig den praktischen Nutzen agiler Prozesse illustriert.

Anzahl der Spieler

Der „Taschenrechner“ ist ein Spiel, das sich am besten im Team spielen lässt. Zwar lässt es sich theoretisch bereits mit zwei oder drei Spielern durchführen, bessere Ergebnisse erreicht man allerdings in Gruppen von circa fünf bis acht Personen. Bei mehr TeilnehmerInnen bietet sich an, zwei Gruppen zu bilden und diese gegeneinander antreten zu lassen.

Spielvorbereitung

Um den „Taschenrechner“ zu spielen, benötigen Sie eine ausreichend große freie Spielfläche. Ein Konferenzraum, befreit von Tischen, reicht in aller Regel aus. Mit einem (Krepp-) Klebeband markiert man vor Beginn des Spiels auf dem Boden ein rechteckiges Spielfeld. Die Größe des Feldes kann in Abhängigkeit von der Gruppengröße variieren, sollte aber generell schon in der Größenordnung von 3 x 4 Metern liegen. Wichtig ist, dass alle Spieler auch außerhalb des Feldes am Rand noch genügend Bewegungsfreiheit haben. Innerhalb des Feldes werden nun auf den Boden in beliebiger Anordnung 40 Metaplan-Kärtchen, durchnummeriert von 1-40 gelegt. Am besten stellen Sie ein Flipchart zum Festhalten der Ergebnisse bereit, notfalls reicht aber auch ein Notizblock.

Spieldurchführung

Eine Person fungiert als SpielleiterIn, der Rest bildet als Team den „Taschenrechner“. Die Aufgabe des Teams ist es, so schnell wie möglich die Zahlen von 1-40 nacheinander im Spielfeld zu berühren. Die Bedingung ist dabei, dass sich stets nur eine Person im Spielfeld befindet, und eine zweite das Feld erst betreten darf, wenn die erste Person wieder aus dem Feld herausgetreten ist. Außerdem MUSS jedes Teammitglied pro Durchgang mindestens einmal das Feld betreten. Das Spiel hat mehrere Durchgänge bzw. „Sprints“.

⁸⁷ Vgl. André Häusling / Esther Römer / Nina Zeppenfeld: *Praxisbuch Agilität*; Haufe 2017.

Zu Beginn jedes Sprints gibt das Team eine Schätzung ab, wie lange es für die Erledigung der Aufgabe brauchen wird (Planning). Im Anschluss an den Durchgang erhält das Team die Chance, den vorangegangenen Sprint kritisch zu besprechen und Lehren daraus zu ziehen (Retro). Planning und Retro unterliegen dem Prinzip der Timebox, sind also auf eine Dauer von ein oder zwei Minuten begrenzt, um die Diskussionen nicht ausufern zu lassen. Im Anschluss an die Retro erfolgt jeweils ein erneutes Planning für den nächsten Durchgang. Der/die SpielleiterIn fungiert als „Timekeeper“, der die Zeiten stoppt und dokumentiert und auf die Einhaltung der Regeln achtet.⁸⁸

9 Literatur

- Albers, Frank: *Trello - Agiles Zeitmanagement: Mit mehr Produktivität endlich Dinge geregelt kriegen*; Verlag Frank Albers - einfach-effektiv.de; 2016.
- Bateson, Gregory: *Ökologie des Geistes*; Suhrkamp 1981
- Bley, Martina G. (2018): *Zeitintelligenz/ Agile Methoden erleichtern den Arbeitsalltag* - Management Circle Blog.pdf, <https://www.management-circle.de/blog/zeitintelligenz-agile-methoden-erleichtern-arbeitsalltag>.
- Dablander, Fabian (06/2017): *How to stop being busy and become productive*; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm; sowie: <https://blog.efpsa.org/2017/06/02/how-to-stop-being-busy-and-become-productive/>
- Dweck, Carol: *Mindset - Changing the Way you think to fulfil your potential*; Verlag Do Not Use 2017; deutsch: *Wie unser Denken Erfolge und Niederlagen bewirkt*; Pieper 2017.
- Foerster, Heinz von: *Sicht und Einsicht*; Vieweg 1985.
- Dsb.: *Kybernetik*; Merve 1993.
- Gloger, Boris: *Scrum - Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*; Hanser 2013.
- Grund, Matthias: *Agile Softwareentwicklung als paradigmatisches Beispiel für eine neue Organisation von technischer Wissensarbeit*; in: T. Sattelberger, I.M. Welpel und A. Boes (Hg.): *Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 159-166); Haufe 2015
- Häusling, André: *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*; Haufe 2017.
- Häusling, André / Römer, Esther / Zeppenfeld, Nina: *Praxisbuch Agilität*; Haufe 2017.
- Heimrath, Markus: *Agiles Coaching als Erfolgsfaktor: Grundlagen des Coachings, um agile Teams erfolgreich zu managen*; Independently published 2018.
- Hess, Kai (2018): *Agiles Zeitmanagement – Wie Sie Ihre Stunden optimal nutzen* | XING Coaches.pdf, in: <https://coaches.xing.com/magazin/agiles-zeitmanagement-wie-sie-ihre-stunden-optimal-nutzen>.
- Hofert, Sven: *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*; Springer 2018.
- Huber, Thorsten (2015): *Erfolg durch agiles Selbstmanagement*; in: <https://www.freiberufler-blog.de/erfolg-durch-agiles-selbstmanagement/>

⁸⁸ Mehr agile Spiele und Tools finden Sie im „Praxisbuch Agilität“ von André Häusling/ Esther Römer/ Nina Zeppenfeld, das im Oktober 2017 bei Haufe erschienen ist. Das Buch versteht sich als "Toolbox" und versammelt über 40 agile Tools und Spiele. Es beinhaltet Lernziele, Spielanleitungen sowie Moderations- und Reflektionsfragen, sodass die Tools ganz einfach im Arbeitsalltag angewendet werden können. Arbeitsmaterialien, Praxisbeispiele und Experteninterviews können mit der "Augmented-Reality-App" von Haufe direkt angeschaut und heruntergeladen werden.

- Kerner, Paul: *Agiles Projektmanagement. Mit Scrum Dank Empirie und Agilität effiziente Projekte realisieren*; CreateSpace Independent Publishing Platform 2018.
- Kirkpatrick, Donald L. / Kirkpatrick, James D.: *Evaluating Training Programs - The four Levels*; 3. Ausgabe 2006.
- Leopold, Klaus: *Agilität neu denken: Warum agile Teams nichts mit Business Agilität zu tun haben*; LEANability GmbH 2018.
- Neus, S. / Trompeter, J. / Mandischer M. (2011): *Scrum kompakt*; Itemis 2011.
- Pichler, Roman: *Scrum - Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen*; d.punkt 2009.
- Preußig, Jörg: *Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co*; Haufe 2018.
- Dsb.: *Agiles Führen: Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte*; Haufe 2018.
- Sauter, Annette / Sauter, Werner: *Blended Learning. Effiziente Integration von E-Learning und Präsenztraining*; Luchterhand 2002.
- Schermling, Carsten H.: *New Work - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2019.
- Schmidt, Gunther: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl Auer 2004.
- Schwaber, Ken: *Agiles Projektmanagement mit Scrum* (engl. Ausgabe: *Agile Project Management with Scrum*); Microsoft Press 2003.
- Schwaber, Ken / Jeff Sutherland, Jeff: *The Scrum Guide* (<https://www.scrumguides.org>).
- Simon, F./ Stierlin, H./ Clement, U.: *Die Sprache der Familientherapie - Ein Vokabular*; Klett-Cotta 1999.
- Slogar, Andreas: *Die agile Organisation: Wo anfangen? Wie Mitarbeiter und Führungskräfte begeistern? Wie Strukturen und Strategien anpassen?* Carl Hanser 2018.
- Senge, Peter: *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*; Klett-Cotta 1996.
- Spencer Brown, Georg: *Laws of Form - Gesetz der Form*; Bohmeier, 4. Aufl. 2004 (Erstauflage 1969).
- Trost, Armin: *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*; Springer 2018.
- Urner, Maren: *Schluss mit dem täglichen Weltuntergang. Wie wir uns gegen die digitale Vermüllung unserer Gehirne wehren*; Droemer 2019.
- Willke, Helmut: *Systemisches Wissensmanagement*; Lucius & Lucius 1998.
- Wimmer, Karl (2004): *Organisation als lernendes System*; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm
- Wittwer, W.: *Lernende Organisation. Auf der Suche nach einem Konzept*; in: U. Witthaus / W. Wittwer (Hg.): *Vision einer lernenden Organisation. Herausforderungen für die Betriebliche Bildung*; Bielefeld 1997, S. 9-17.