



Grundlagen der Agilität

**Prinzipien, Werte
und die häufigsten Irrtümer**

Jan Sievers und Michael Terstesse
HR Pioneers GmbH

Vorwort

1

Warum Agilität?

Die Digitalisierung
Steigende Dynamik im Wandel
Hohe Komplexität
Wertewandel
Verändertes Kundenverhalten

2

Was heißt Agilität eigentlich konkret?

3

Irrtümer über Agilität

Agilität bedeutet Chaos
Alle müssen jetzt agil werden
Agilität ist nur ein Managementhype
Agilität ist Arbeiten mit Scrum
Agilität braucht keine Führung
Wenn Agilität nicht funktioniert, liegt dies am (falschen)
Mindset der Menschen in der Organisation

4

Die Prinzipien von Agilität

Kundennutzen-Prinzip
Prinzip der Selbstorganisation
Pull-Prinzip
Prinzip Timeboxing
Iteration als Prinzip
Prinzip Inspect & Adapt

5

Prinzipien und Werte

Pull braucht und fördert Commitment
„Inspect & Adapt“ braucht und fördert Mut
Timeboxing & Pull brauchen und fördern Fokus

Schlusswort

Über uns

Warum HR Pioneers

Literaturverzeichnis

Willkommen zum Pioneers Paper Agile Grundlagen.

Über Agilität wird viel geredet und geschrieben. Und dennoch wissen immer noch zahlreiche Mitarbeitende und auch Führungskräfte nicht, was es damit wirklich auf sich hat. Was konkret versteht man unter agilem Arbeiten? Warum ist es nötig? Ist es überhaupt nötig?

Auf genau diese und ähnliche Fragen möchten wir mit diesem Pioneers Paper Antworten geben. Falls Du im luftleeren Raum schwebst, was Dein Agilitäts-Wissen betrifft, liefern wir Dir die Basics. Aber auch für jene, die sich eine Auffrischung zum Thema „Agilität“ wünschen, ist die Lektüre geeignet. Denn wir stellen immer wieder fest, dass auch Menschen, die bereits angefangen haben, agil zu arbeiten, gängigen Irrtümern bezüglich des Ansatzes unterliegen. Auf die sechs häufigsten Irrtümer gehen wir unter anderem in diesem Pioneers Paper ein – und klären entsprechend auf.

Ein Wort zur Sprache: Wir bemühen uns um gendergerechte Sprache. Sollte mal etwas nicht ganz rund sein, sieh es uns nach. Wir üben und verbessern uns stetig. Gemeint bist immer Du als Mensch, egal welchen Geschlechts!

Viel Freude und Erkenntnisse beim Lesen wünschen Dir
Jan Sievers, Michael Terstesse und die HR Pioneers



Die Autoren

Jan Sievers

Jan ist seit 2017 Teil der HR Pioneers, wo er seine langjährige Erfahrung als Agile Lead & Agile Coach einbringt. Das Aufsetzen und die Begleitung von agilen Transformationen ist der Schwerpunkt seiner Tätigkeit. Was ihn dabei immer wieder antreibt, ist die Begeisterung für die agilen Werte und Prinzipien.

Michael Terstesse

Seit 2018 verstärkt Micha als Agile Management Consultant das HR Pioneers Team. Als Impulsgeber, Brückenbauer und Coach begleitet er Organisationen, Teams und Führungskräfte im Umgang mit steigender Komplexität auf ihrem Weg zu mehr Agilität und Effektivität. Dabei stehen für ihn sowohl System- als auch Mensch-Orientierung im Mittelpunkt.

KAPITEL 1

Warum Agilität?

Wandel ist zwar gefühlt immer. Doch in den vergangenen Jahren haben die Auswirkungen der Veränderungen eine neue Intensität erreicht: Unser Umfeld ändert sich so sehr, dass wir mit unserer althergebrachten (Zusammen)Arbeit an unsere Grenzen stoßen. Wir brauchen immer häufiger eine neue Arbeitsweise, ein anderes Vorgehen. Und weiter: eine neue Denkweise wie auch eine veränderte Haltung. Was konkret sind die Treiber hierfür?

Die Digitalisierung

Alles läuft zunehmend mehr über digitale Kanäle. Laptop und Smartphone sind zu unseren täglichen Begleitern geworden. Wir nutzen Apps, informieren uns auf digitalen Plattformen, tummeln uns in Foren, sind mit unseren Smartphones fast ununterbrochen online. Dadurch sind wir auch viel mehr als früher für andere verfügbar, und der Takt der Arbeit hat sich erhöht. Über diese Veränderungen hinaus führt die Digitalisierung zu einer stärkeren Vernetzung von Menschen und Arbeitsbereichen. Silos lösen sich auf, es wird mehr übergreifend gedacht und agiert als früher.

Steigende Dynamik im Wandel

Verschenkst Du noch CDs zum Geburtstag? Wohl eher nicht ... Und wann warst Du das letzte Mal in einer Videothek? Die Nutzung von Diensten wie Netflix oder Spotify ist mittlerweile für viele Menschen Usus geworden und die gute alte Videothek kaum noch in den Städten zu finden. Gerade im Medienbereich, aber auch in zahlreichen anderen Branchen ändern sich die Geschäftsmodelle – und das immer schneller. So findet Arbeit heute unter stetig neuen Bedingungen statt, neue Tools stehen zur Verfügung etc. Das heißt: Wir sind permanent gezwungen, Neues zu lernen, da viele Bereiche einem starken Wandel unterliegen.

Hohe Komplexität

Die Welt dreht sich nicht nur immer schneller. Sie wird dabei auch immer komplexer. So ist der Anteil der Komplexität in der Arbeitswelt deutlich gestiegen. Klar, waren die Dinge im Business nie einfach, und komplizierte Prozesse sind auch nichts Neues. Doch der springende Punkt ist, dass es zwischen kompliziert und komplex einen großen Unterschied gibt: Komplizierte Aufgaben sind mit ausreichend (Fach-)Wissen in der Regel lösbar. Komplexität indes ist dadurch geprägt, dass unsere klassischen Vorgehensmodelle nicht mehr zu einer geeigneten Lösung führen und es an Wissen zu der jeweiligen Sachlage fehlt. Hinzu kommt: Die Auswirkungen unseres Handelns im komplexen Umfeld sind oftmals ungewiss. Somit ist ein anderes Handeln gefordert, als es früher gängig war:

Wir können nicht mehr alles über den Verstand lösen, Analysen helfen nur bedingt weiter. Die Dinge müssen vielmehr ausprobiert werden. In diesem Zuge gewinnen auch Schwarmintelligenz und Intuition an Bedeutung – ebenso wie ein gesunder Menschenverstand. Wir wissen oft intuitiv, welcher Weg der Richtige ist ...

Die hohe Komplexität, mit der wir heutzutage konfrontiert sind, ist wohl der schwerwiegendste Grund für die Notwendigkeit agilen Verhaltens, hilft der Ansatz doch dabei, mit hoher Komplexität besser umgehen zu können. Im Exkurs zum Cynefin-Modell wird darauf eingegangen, wie man herausfinden kann, in welchem Lebensraum man sich befindet und wie man damit umgehen kann.

Exkurs Cynefin-Modell

Das Cynefin-Modell wurde von Dave Snowden entwickelt und befasst sich mit vier verschiedenen Lebensräumen von Problemen und den dazugehörigen Entscheidungsgrundlagen.

Der erste Raum ist der der einfachen/offensichtlichen Probleme. In diesem Lebensraum ist der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung offensichtlich. Das Problem wird wahrgenommen, eingeordnet und mit einer bewährten Lösung beseitigt. Dabei gibt es in diesem Lebensraum genau eine richtige Lösung, die nach dem „Best Practice“-Prinzip gewählt wird.

Der zweite Raum befasst sich mit komplizierten Problemen. Hier ist ein Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung zwar erkennbar, allerdings erst durch eine Analyse von Experten zu lösen, die zuvor Erfahrung in diesem Bereich gesammelt haben. Dabei kann es verschiedene richtige Antworten geben, die nach dem „Good Practice“-Prinzip ausgesucht werden.



Als drittes gibt es den Raum der komplexen Probleme. Hierbei ist der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung unklar. Eine Analyse hilft nicht weiter, da es zu viele verschiedene Komponenten in den jeweiligen Problemen gibt. Außerdem gibt es keine richtigen Antworten. Bei dieser Art von Problemen hilft es nur, mit verschiedenen Lösungsansätzen zu experimentieren und erkennbare Muster als „Learned Lessons“ niederzuschreiben. Dadurch verfolgt diese Entscheidungsgrundlage das „Emergent Practice“-Prinzip.

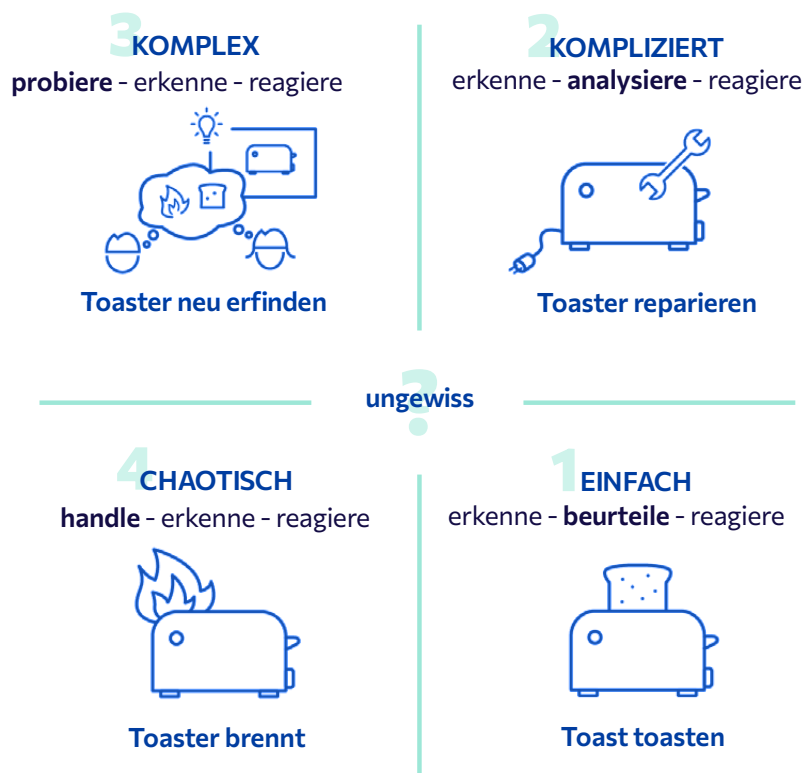


Abbildung: Cynefin-Modell am Beispiel eines Toasters

Als letztes gibt es chaotische Probleme. Bei diesen Problemen ist kein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang vorhanden. Die chaotischen Probleme sind selten und von viel Turbulenz geprägt. Hier hilft es nur nach einem Notfall-Protokoll zu handeln, wobei das Muster „Handle-Erkenne-Reagiere“ befolgt wird. Chaotische Probleme werden durch das „Novel Practice“-Prinzip bearbeitet.

Bereich des „Ungewissen“: Hier befindet man sich, wenn noch nicht klar ist, wie der Lebensraum ist. Sprich, es müssen noch weitere Untersuchungen angestellt werden, um zu klären, in welchem der vier Lebensräume man sich befindet.

Wertewandel

Fernab der Digitalisierung und der steigenden Komplexität wartet das Thema „Wertewandel“. Es sorgt dafür, dass sich die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Arbeit verändern. Sie streben zunehmend mehr nach (Selbst-)Wirksamkeit und nach einer sinnvollen Tätigkeit. Dieser Wunsch nach Purpose, wie es oft benannt wird, betrifft nicht nur die sogenannte Generation Y, er zieht sich immer mehr insgesamt durch die Generationen hindurch. Das gilt auch für eine immer geringer werdende Akzeptanz für den althergebrachten Command-and-Control-Stil. Den Mitarbeitenden ist zunehmend wichtig, auf Augenhöhe behandelt und in Entscheidungsprozesse eingebunden zu werden. Agilität steht im Ruf, genau dies transportieren zu können.

Verändertes Kundenverhalten

Auch die Erwartungen der Kund:innen haben sich verändert. Durch die digitalen Kanäle sind sie über Markt und Möglichkeiten meist gut informiert und entsprechend selbstbewusst. So fordern sie mehr als früher hochwertige Produktlösungen ein. Werden ihre Erwartungen nicht erfüllt, wenden sie sich schnell der Konkurrenz zu. Die Unternehmen sind daher gezwungen, schneller als früher für die Bedürfnisse ihrer Kund:innen Lösungen zu bieten. Ansonsten laufen sie Gefahr, im Wettbewerb nicht bestehen zu können.

TAKE AWAYS ZU DIESEM KAPITEL

Warum Agilität?

1

Immer rascherer Wandel mit zunehmender Komplexität verlangt agile Herangehensweisen

2

Unsere Welt ist VUCA
(volatile, uncertain, complex, ambiguous)

3

Die 5 wesentlichen Treiber von Agilität:
Digitalisierung, steigende Dynamik, hohe Komplexität,
Wertewandel und verändertes Kundenverhalten

KAPITEL 2

Was heißt Agilität eigentlich konkret?

Kurz umrissen, ist **Agilität die Fähigkeit, sich permanent an eine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anpassen zu können** (vgl. Goldman, 1996). Wie stark diese Anpassungsfähigkeit sein muss, hängt wiederum davon ab, wie dynamisch und komplex das Umfeld ist. Spielt beispielsweise Innovation im Wettbewerb einer bestimmten Branche eine große Rolle, müssen die Unternehmen dieser Branche einen höheren Grad an Agilität aufweisen, um mithalten zu können. So ist in der dynamischen Medienbranche bereits sehr viel früher mehr Agilität gefordert gewesen als zum Beispiel in der Versicherungs-Branche, wo sich die Dinge (noch) weniger schnell verändern (vgl. Schumann, 1999).

Ziel des agilen Handelns ist in erster Linie, einen Mehrwert für Kund:innen zu schaffen. Mittel- und langfristig geht es natürlich immer darum, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Darüber hinaus wird es immer wichtiger auch das Gemeinwohl im Blick zu behalten.

TAKE AWAYS ZU DIESEM KAPITEL

Was heißt Agilität eigentlich konkret?

1

Agilität die Fähigkeit, sich permanent an eine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anpassen zu können

2

Der Anpassungsbedarf hängt von der Dynamik und Komplexität der Branche ab

KAPITEL 3

Irrtümer über Agilität



Über Agilität kursieren einige Behauptungen und Annahmen, die zu falschen Vorstellungen hinsichtlich des Ansatzes führen. Das sind die sechs gängigsten Irrtümer:

1 Agilität bedeutet Chaos

Viele haben die Vorstellung, dass Teams mit agilen Methoden keine Planung mehr brauchen, dass sie quasi im kreativen Chaos agieren. Dem ist keineswegs so. Beim agilen Handeln gibt es durchaus einen klaren Rahmen – vor allem auch ein Ziel, auf das die Mitarbeitenden hinarbeiten, und das ihnen Orientierung bietet. So bedeutet agiles Arbeiten auch nicht, ständig die grundsätzliche Richtung ändern zu können. Die generelle Ausrichtung sollte beibehalten werden, alles andere sorgt für Verwirrung. Insgesamt ist das jeweilige (Teil-)Ziel von Projekten jedoch „kleiner“ als es bei klassischen Projekten der Fall ist. Auch die Planung ist kürzer, denn es sollen schnell erste Ergebnisse beziehungsweise Zwischenergebnisse geliefert werden – unter anderem, um zu erkennen, ob man tatsächlich auf dem richtigen Weg ist. Dies gelingt am besten in Form kurzer Feedbackschleifen mit Nutzer:innen oder Kund:innen. Irrtümer, ein falscher Ansatz und Fehler können also schnell ausgemacht und berichtigt werden. „Fail fast“, so das Motto. Dies im Sinne einer Lernkultur, bei der schnell, aber systematisch aus Erfahrungen und Fehlern gelernt werden soll. Chaos sieht anders aus!

2 Alle müssen jetzt agil werden

Dieser Irrtum ist stark damit verbunden, dass Agilität oftmals als Allheilmittel, als Lösung für jegliche Probleme vermittelt wird. Doch agiles Arbeiten darf nicht als Selbstzweck erfolgen. Nicht immer ist der agile Ansatz der richtige Weg. Ob Agilität sinnvoll ist, hängt vielmehr stark vom spezifischen Kontext beziehungsweise vom Umfeld ab. Denn in zahlreichen Branchen ist das Umfeld noch sehr durch Stabilität geprägt, was einen anderen Agilitätsbedarf zur Folge hat. Als Beispiel lassen sich hier Versorgungsunternehmen wie Energieerzeuger:innen, Wasserversorgungsunternehmen oder auch Netzbetreiber:innen nennen. Auch trifft dies häufig auf Teilbereiche eines Unternehmens zu, etwa den Bereich Kundenbetreuung in Form eines Call-Centers.

3 Agilität ist nur ein Managementhype

„Ach, das ist doch alter Wein in neuen Schläuchen“ oder „Das ist nur die nächste Sau, die durchs Dorf getrieben wird“, – diese Sätze hört man immer wieder. Es ist sicher nicht zu leugnen, dass es sich bei Agilität zum Teil auch um eine Management-Mode handelt. Wer sich jedoch intensiv mit Agilität auseinandersetzt, erkennt, dass der Ansatz sich tatsächlich von bisherigen Ansätzen unterscheidet – und zwar grundsätzlich: Agilität kommt einem Paradigmenwechsel unserer bisherigen Denk- und Handlungslogik gleich. Und auch wenn wir nicht in die Zukunft blicken können, so glauben wir, dass die Veränderungsgeschwindigkeit, Komplexität oder mangelnde Planbarkeit eher zu- als abnimmt. Vermutlich ergeben sich in Zukunft neue bzw. erweiterte oder auch alternative Ansätze im Umgang mit steigender Komplexität, zentrale agile Paradigmen wie Wertstrom- und Kundenorientierung, Ausprobieren, iteratives Vorgehen und Partizipation werden aber auch in Zukunft für handlungsfähige Organisationen unverzichtbar sein. Aspekte davon waren in der Vergangenheit bereits in anderen Ansätzen erkennbar wie beispielsweise im Lean Thinking.

4 Agilität ist Arbeiten mit Scrum

Agilität wird oftmals auf das Arbeiten mit agilen Methoden reduziert. So denken viele Unternehmen, dass sie agil sind, weil sie mit Scrum arbeiten oder auch mit der Lean-Methode Kanban. Doch Agilität bedeutet nicht allein, agile Methoden und Praktiken einzusetzen. Ohne Zweifel helfen sie bei bestimmten Problemstellungen weiter. Wichtig darüber hinaus ist aber insbesondere, dass die Prinzipien und Werte, die mit Agilität verbunden sind, verinnerlicht und wirklich gelebt werden.

5 Agilität braucht keine Führung

Weil bei Agilität Hierarchien wegfallen und auf Selbstorganisation gesetzt wird, denken viele Menschen, dass agile Teams ganz ohne Führung auskommen. Richtig ist, dass die Rolle der klassischen Führungskraft wohl dem größten Wandel unterworfen ist. Denn im agilen Kontext ist Führung anders verteilt: Es gehen gewissermaßen alle Teammitglieder in Führungsverantwortung. Es braucht jedoch auch in agilen Teams explizite Führungsrollen, – allerdings geht es dabei weniger um eine disziplinarische Führung. Statt Aufgaben zu delegieren, arbeitet die Führungskraft stark am System und schafft die nötigen Rahmenbedingungen, damit die Mitarbeitenden selbstbestimmt arbeiten können. Ihre Aufgabe ist es vorrangig, den Mitarbeitenden Orientierung zu bieten, und dafür zu sorgen, dass die einzelnen Teammitglieder ihr jeweiliges Potenzial richtig entfalten und einsetzen können. ▶

UNSER LESETIPP

Leading into the future

Führung ist Resonanz

Die Führungsthese von Marcus Minzlaff und Esther Römer bieten Dir einen tiefen Einblick in die **Herausforderungen und Möglichkeiten einer agilen Führungskraft**. Angelehnt an das AQAL-Modell von Ken Wilber, gehen sie in ihren Thesen unter dem Titel „Leading into the future“ auf folgende Themen ein:

- Führung ist Resonanz
- Haltung entscheidet – nicht
- Mehr spüren – weniger führen
- Führung ist die Befähigung eines Systems
- Führung geht über den Tellerrand der Organisation hinaus
- Führung – eine Symphonie von innen und außen



[Beitrag lesen](#)

6 Wenn Agilität nicht funktioniert, liegt dies am (falschen) Mindset der Menschen in der Organisation

Gerne wird es auf die Mitarbeitenden geschoben, wenn es nicht gelingen will, Agilität im Unternehmen zu implementieren. „Unsere Mitarbeitenden wollen gar nicht selbstbestimmt arbeiten, sie haben einfach nicht das passende Mindset.“ So oder so ähnlich heißt es dann. Tatsächlich aber liegt es eher am organisationalen System, wenn Agilität im Unternehmen nicht funktioniert. Ein Beispiel: Um den Kundennutzen zu steigern, verpflichtet sich der:die Product Owner:in mit dem eigenen Team zu entsprechenden Sprint-Zielen. Gleichzeitig wird er:sie von den disziplinarischen Vorgesetzten mitten im Sprint mit einem dringenden Anliegen konfrontiert. Da er:sie beidem nicht gerecht werden kann, muss er:sie Prioritäten setzen – und entscheidet sich für die Aufgabe des:der Vorgesetzten, weil diese:r am Ende des Tages über Karrierechancen, Gehalt, Fortbildungswünsche etc. das letzte Wort hat. Hier zeigt sich letztlich, dass die Organisation noch nicht „die nötige Reife“ für Agilität hat. Es sollten sowohl die Unternehmensstrategie, die Struktur des Unternehmens und die Prozesse als auch der Bereich Führung, HR(-Instrumente) und die Unternehmenskultur in Augenschein genommen und systematisch weiterentwickelt werden. Hier sei auf das Pioneers Paper „[Agile Organisationsstrukturen](#)“ von Jennifer Rolle hingewiesen. In diesem geht sie auf das Pioneers Trafo-Modell™ ein, in dem alle relevanten Dimensionen agiler Transformation aufgeführt werden.

TAKE AWAYS ZU DIESEM KAPITEL

Irrtümer von Agilität und deren Richtigstellung

1

Agilität braucht sehr wohl
einen klaren Handlungsrahmen

2

Fail fast ist das Motto

3

Agilität ist keine Lösung für alles und alle

4

Agilität \neq Scrum

5

Führung im agilen Kontext braucht Reife

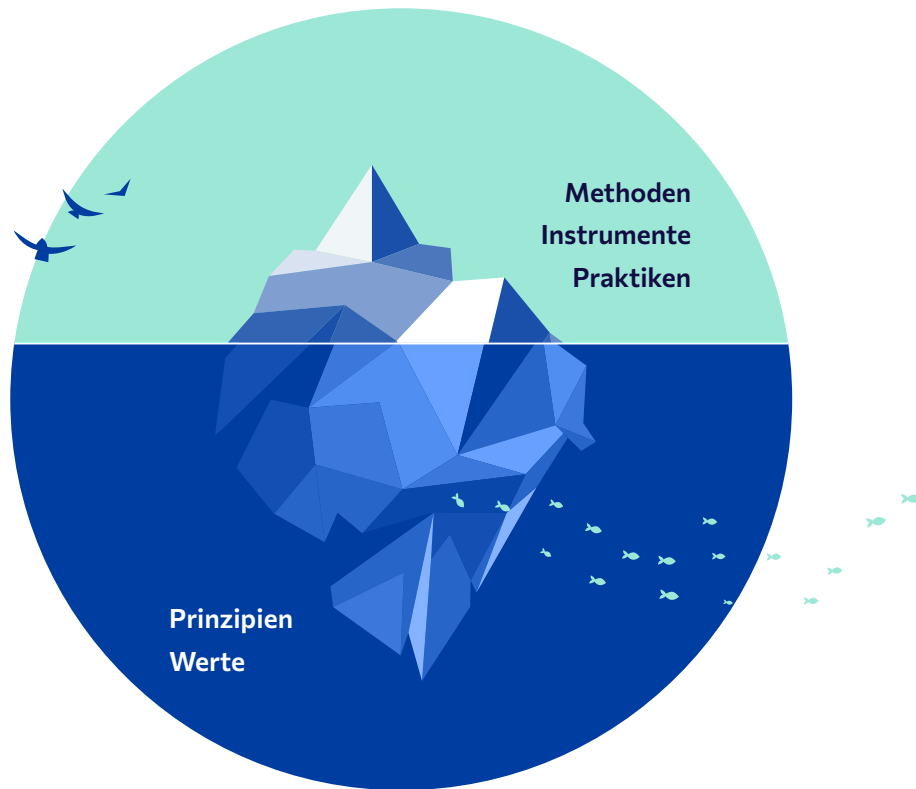
6

Agilität scheitert nicht am Menschen
sondern am organisationalen System

KAPITEL 4

Die Prinzipien von Agilität

Um Agilität in Gänze zu verstehen, hilft das Eisberg-Modell. Es veranschaulicht insbesondere, dass Agilität zwei Ebenen umfasst: zum einen die agilen Methoden und Handlungsweisen, zum anderen die Prinzipien und Werte, nach denen Unternehmen sich ausrichten sollten, um Agilität wirklich leben zu können.



Prinzipien und Werte sind nicht nach außen sichtbar ...

Das Eisberg-Modell zeigt oberhalb der Wasseroberfläche einen Auszug relevanter Rahmenwerke & Methoden, wie Scrum, Kanban, Design Thinking und Kanban. Daneben sind Beispiele für Praktiken genannt, wie die Retrospektive, Taskboards oder Reviews. Jedoch möchten wir an dieser Stelle nicht weiter auf den sichtbaren Teil des Eisbergs eingehen. Wirkungsvoller in Bezug auf Agilität ist aus unserer Praxiserfahrung der weniger sichtbare Teil des Eisbergs unterhalb der Wasseroberfläche. Auf die dort genannten Prinzipien und Werte agilen Arbeitens gehen wir im Folgenden ein.

... und werden in der Regel unterschiedlich verstanden

Je tiefer die Prinzipien und Werte der Agilität unter der Oberfläche liegen, desto weniger deutlich werden sie wahrgenommen. Zudem werden sie damit auch immer abstrakter –, was häufig Schwierigkeiten verursacht: Nicht selten herrscht ein uneinheitliches und darüber hinaus ein nur unzureichendes Verständnis über die Prinzipien und Werte agilen Arbeitens. Äußerst relevante Werte und Prinzipien agilen Arbeitens sollen daher auf den folgenden Seiten kurz erläutert werden.

Kundennutzen-Prinzip

Den Kundennutzen in den Mittelpunkt zu stellen, ist das Grundprinzip jeder Organisation. Schließlich ist der Zweck eines jeden Unternehmens, Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Auch beim agilen Arbeiten steht das Prinzip „Maximierung des Kundennutzens“ im Vordergrund – und das weitaus konsequenter, als es bei anderen Ansätzen der Fall ist. So gilt es, möglichst früh Wert für Kund:innen zu generieren, indem beispielsweise sehr schnell ein Prototyp zur Verfügung gestellt wird. Dies ist die Basis, frühes und zeitnahes Feedback zu bekommen und dadurch als Team und auch als Organisation zu lernen.

Prinzip der Selbstorganisation

Das Prinzip der Selbstorganisation besagt, dass Menschen aus sich selbst heraus agieren. Das heißt, dass sie sich ihren eigenen Weg suchen, um Aufgaben zu lösen, und dass sie in der Art und Weise arbeiten, wie es am besten und effektivsten für sie ist. Meistens erfolgt das in einem crossfunktionalen Team. Von außen soll dabei möglichst wenig vorgegeben werden, es braucht jedoch ein konkretes Ziel (Was soll erreicht werden?) und einen klaren Handlungsrahmen. Diesen steckt die Führungskraft oder ein entsprechend mandatiertes Gremium ab. Sie bieten etwa Orientierung darüber, für welche Aufgabenbereiche das jeweilige Team grundsätzlich verantwortlich ist. Wie die Prioritäten und spezifischen Aufgaben jedoch umgesetzt werden und das Ziel erreicht wird, obliegt der Selbstorganisation des Teams.

Selbstorganisation ist eine Art Metaprinzip von Agilität, weil es viel von den anderen Prinzipien in sich vereint, – beispielsweise das *Pull-Prinzip* oder das Prinzip *Inspect & Adapt*.

Pull-Prinzip

Vom Englischen abgeleitet, heißt das Prinzip „Pull“ so viel wie „sich die Dinge selbst ziehen“. Bezogen aufs Lernen im agilen Kontext bedeutet das, sich bestimmtes Wissen oder auch gewisse Fertigkeiten selbst anzueignen. Bezogen aufs Arbeiten bedeutet es, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben selbst bestimmen. Damit dies nicht im Chaos endet, braucht es wiederum Transparenz darüber, was mit welcher Priorität zu tun ist.

Zudem sollen sich die Mitarbeitenden beziehungsweise die Teams ihre Ziele selbst setzen – zumindest kurz- und mittelfristig. Banales Beispiel: Ein Team legt fest, was es in den nächsten zwei Wochen erreichen will. So geht das Pull-Prinzip auch automatisch damit einher, Aufgaben, die begonnen werden, möglichst schnell abzuschließen. Die Mitarbeitenden bleiben im Flow und es herrscht weniger Gefahr, dass sie ständig neue Aufgaben anfangen und zwischen diesen hin- und herspringen – und Projekte somit häufig nicht fertig werden.



»Einfach mal machen,
könnte ja gut werden.«

Prinzip Timeboxing

Für agiles Arbeiten ist eine dynamische und fokussierte Arbeitsweise wesentlich. Um beides erreichen zu können, orientiert man sich häufig am Timeboxing-Prinzip, was bedeutet, dass es für gewisse Aufgaben bestimmte Zeitvorgaben gibt. In Teams wird Timeboxing etwa beim zweiwöchigen Sprint der Methode Scrum praktiziert. Oder beim Daily Meeting, wo jeweils innerhalb einer Timebox von 15 Minuten bestimmte Themen im Team besprochen werden. Sinn und Zweck ist, die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, um fokussiert arbeiten zu können. Dabei ist es wichtig, die Timebox allen Teammitgliedern transparent zu machen, damit sie dafür kollektiv Verantwortung übernehmen. ▶

Timeboxing kann aber auch jeder für sich allein anwenden: einfach, indem er oder sie für sich eine bestimmte Zeit festlegt, um fokussiert zu arbeiten, – und dies bestenfalls nach außen signalisiert. Sprich: Das Handy wird für diese Zeit auf stumm geschaltet, das E-Mail-Programm heruntergefahren und anwesenden Kolleg:innen transparent gemacht, dass Störungen unerwünscht sind.

Letztlich dient Timeboxing vor allem auch der Produktivität.

UNSER TOOLTIPP

Workhack-Buch »Veränderung im Sinn«

Das Workhack-Buch enthält zahlreiche praktische Tools, mit denen Du ganz praktisch Veränderung bewirken kannst. Ein Hack daraus ist z. B. „White Noise“, der auf Timeboxing einzahlt.



Inhalte:

- 32 praktische Workhacks
- Anregende Illustrationen
- Kluge Fragen & provokante Slogans
- Inspirierender 15-Minute-Dream von Studio komplementaer „Dream in Colour“

Inhalte:

- Bedeutung von Arbeit
- Haltung
- Beziehungsqualität
- Teilhabe

Mehr Infos unter www.veraenderungimsinn.de

Iteration als Prinzip

Iteration (von lateinisch iterare „wiederholen“) beschreibt allgemein einen Prozess mehrfachen Wiederholens gleicher oder ähnlicher Handlungen. Auf diese Weise soll sich einer Lösung oder einem bestimmten Ziel angenähert werden. Iterativ im agilen Kontext bedeutet, in festen Intervallen zu arbeiten: Planen – Umsetzen – Reflektieren. Dabei wird relativ genau beschrieben, wie jeweils vorzugehen ist (Was tun wir? Und wie tun wir es?). Es handelt sich im Prinzip um eine Art Ritualisierung, mittels der Kontinuität, Stabilität und auch Orientierung entstehen. Das wiederum hilft dabei, Komplexität zu bewältigen. Durch das Prinzip der Iteration sollen vor allem aber schnell erste Zwischenergebnisse erzielt werden, die dem Markt beziehungsweise dem:der einzelnen Kund:in zur Verfügung gestellt werden. Ziel ist es, ein Feedback zu erhalten, mit dem sich dann weiterarbeiten beziehungsweise das Produkt/die Leistung anpassen lässt. Danach beginnt der Prozess wieder von vorne.

Prinzip Inspect & Adapt

Das Prinzip „Inspect & Adapt“ beim agilen Arbeiten ist stark verknüpft mit dem Prinzip der Iteration. Es geht grundsätzlich darum, immer wieder zu prüfen und anzupassen. Die Absicht dahinter ist ein kontinuierliches Lernen – etwa, wie man noch mehr Kundennutzen und Business Value erzielt. Es geht aber auch darum, wie man sich als Team weiterentwickeln kann. Eben zu diesem Zweck sind unter anderem die Retrospektiven bei der Methode Scrum gedacht: In regelmäßigen Abständen reflektiert hier das Team, was in den Tagen/Wochen zuvor gut und was weniger gut gelungen ist, und daraus folgend, wie es effektiver und effizienter werden kann.

TAKE AWAYS ZU DIESEM KAPITEL

Prinzipien von Agilität

1

Sie sind teils schwer greifbar und beeinflussbar, jedoch von entscheidender Bedeutung

2

Selbstorganisation ist ein Metaprinzip von Agilität

3

Auszug aus dem Agilen Manifest,
in dem die Prinzipien sichtbar werden:

- Individuen und Interaktionen vor Prozessen und Werkzeugen

- Funktionierende Software vor umfassender Dokumentation

- Zusammenarbeit mit dem:der Kund:in vor Vertragsverhandlung

- Reagieren auf Veränderung vor Befolgen eines Plans

KAPITEL 5

Prinzipien und Werte

Zur Zusammenarbeit nach diesen und weiteren relevanten Prinzipien bedarf es eines stabilen Werte-Fundaments. *Respekt, Offenheit, Fokus, Commitment, Vertrauen und Mut* sind dabei zentrale Werte. Allerdings sind sie nach außen nur bedingt sichtbar, und oftmals herrscht auch ein unterschiedliches Werteverständnis vor. Es ist daher wichtig, Dialog zu den genannten Werten zu fördern und ein gemeinsames Verständnis im Team zu schaffen.

Pull braucht und fördert Commitment

Aufgaben nach dem Pull-Prinzip anzugehen ist stark an eine Selbstverpflichtung und auch intrinsische Motivation gebunden, aus sich heraus für eine gemeinsame Sache tätig werden zu wollen. Somit ist für das Pull-Prinzip ein Commitment der Mitarbeitenden unabdingbar. Ein schöner Nebeneffekt: werden die Mitarbeitenden dazu ermutigt, aus sich heraus proaktiv zu werden, wird das Commitment noch zusätzlich gefördert, also das Bedürfnis sich einzubringen und auch zu verpflichten.

»Inspect & Adapt« braucht und fördert Mut

Wer im Sinne des Prinzips „Inspect & Adapt“ agiert, muss Dinge ausprobieren und sich schnell dazu ein Feedback einholen, um Anpassungen vornehmen zu können. Das erfordert Mut. Wird dieser Feedback-Prozess jedoch regelmäßig praktiziert, wird er für viele Menschen zur Normalität. Sie gewöhnen sich daran und müssen sich in der Regel immer weniger dazu überwinden, sich Feedback einzuholen.

Timeboxing & Pull brauchen und fördern Fokus

Timeboxing wird angewendet, um sich zu disziplinieren und eine bestimmte Zeit auf gewisse Dinge fokussieren zu können. Fokus als Wert wird somit direkt gefördert. Das Pull-Prinzip hilft, nicht zu viele Bälle gleichzeitig in der Luft zu jonglieren.

**»Aufhören, Dinge anzufangen
und anfangen,
Dinge abzuschließen.«**

TAKE AWAYS ZU DIESEM KAPITEL

Prinzipien und Werte

1

Werte agilen Arbeitens: Respekt, Offenheit, Fokus, Commitment, Vertrauen und Mut

2

Pull geht einher mit Commitment

3

„*Einfach mal machen*“ braucht Mut

4

Wichtige Grundpfeiler: Feedback einholen und geben

5

Timeboxing fördert Fokus

Wir wünschen uns,...

... dass wir Dir mit unserem Pioneers Paper „Grundlagen der Agilität“ einen guten Einblick geben konnten.

Wir machen die Erfahrung, dass die Zusammenarbeit auf Basis der Werte & Prinzipien auf Teamebene meist sehr gut funktioniert – Engpässe entstehen eher durch prozessuale und strukturelle Gegebenheiten. Diese bedürfen dann der Überprüfung und Anpassung. Siehst Du den Engpass Deiner Organisation in der Struktur-Dimension? Dann lies folgendes Pioneers Paper zu „Agile Organisationsstrukturen“ von Jennifer Rolle. Hier gehen wir auf die einzelnen Dimensionen des Pioneers Trafo-Modells™ ein und zeigen Dir verschiedene strukturelle Lösungen auf.

**Du bist Teil der Transformation in Deinem Unternehmen?
Und möchtest praktische Tools für die Umsetzung erhalten?
Dann bist Du in einem unserer Trainings richtig!
Je nach Rolle bieten wir Dir die Trainings
Certified Agile Leader, Certified Agile HR Manager oder
Certified Agile Transformation Manager an.**

Wir freuen wir uns über Deine Kontaktaufnahme
via E-Mail oder telefonisch.

Deine HR Pioneers

HR Pioneers GmbH
Mechternstr. 44
50823 Köln

+49 (0) 221 84 68 10 99
info@hr-pioneers.com



Wir, HR Pioneers, sind ein Beratungskollektiv aus Köln und auf agile Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert. Unsere Vision ist es, Gesellschaft zu verändern, indem wir die Arbeitswelt revolutionieren.

Daher begleiten und unterstützen **wir kleine, mittlere und große Unternehmen** unterschiedlichster Branchen sowie Konzerne bei der erfolgreichen Umsetzung agiler Managementansätze und Transformationen.

Dabei sprechen wir nicht nur aus Theorie oder Kundenerfahrung: Wir selbst sind **agil ausgerichtet und selbstorganisiert**. Denn wir sind zutiefst überzeugt: Das ist die einzig würdige Art zu arbeiten und mit hoher Komplexität angemessen umzugehen!

Unser Geschäftsführer **André Häusling** hat HR Pioneers 2010 gegründet. Als ehemaliger Personaler lautete sein Ansatz: HR anders denken und von der Verwaltungs- in die Gestaltungsrolle bringen. Dafür ist er 2015, 2017 und 2019 vom Personalmagazin als **einer der 40 führenden HR-Köpfe** ausgezeichnet worden. Doch wir denken Agilität weit über HR hinaus – am besten gemeinsam mit Geschäftsführung, Vorstand und Betriebsrat. Und vor allem: als Haltung, nicht als Toolkiste!



Das sieht auch unsere Kundschaft so und hat uns via »brand eins« zum fünften Mal zu den besten Unternehmensberatungen gekürt – in der Kategorie HR. Danke!

»Besonders wichtig ist es uns, Menschen miteinander zu vernetzen.«

Besonders wichtig ist es uns, Menschen miteinander zu vernetzen. Das Gefühl, nicht allein zu sein, der Austausch von Lösungsansätzen, das Teilen von Erfahrung und Blickwinkeln bringen eine Transformation und jeden einzelnen Menschen in ihr weiter. Dafür haben wir unsere *Agile HR Conference* und den *Agile Executive Summit* ins Leben gerufen. Seit 2020 gesellt sich noch der *Agile People Summit* hinzu – ein digitales Austauschformat zu verschiedenen aktuellen Fragestellungen.

Durch das **Vernetzen und Lernen mit** und für unsere Kund:innen entstehen spielerische Hilfsmittel. Mit der Remote Challenge lässt sich beispielsweise die Zusammenarbeit in virtuellen Zeiten konstruktiv gestalten. Oder lerne von Anderen, indem Du Workhacks aus unserem neuen Buch „Veränderung im Sinn“ für Deine tägliche Arbeit ausprobierst. Von Teilnehmenden der *Agile HR Conference 2021* in Kooperation mit der *Alanus Hochschule* und *studio komplementaer* für Dich.

**Viele kleine Bausteine helfen beim großen Ganzen
»Gesellschaft grundlegend verändern«. So sind wir Ende
2020 der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung (GWÖ)
beigetreten. Wir wollen Teil eines ethischen Wirtschafts-
modells sein und mit daran wachsen!**

Warum hr pioneers ?

Wir sind stark darin, Lernerfahrungen täglich in Ergebnisse umzusetzen und mit unseren Kund:innen jeden Tag aufs Neue innovative und individuelle Lösungen zu gestalten.

Mehr als 10 haptische und digitale Tools und Veröffentlichungen für Deine tägliche Transformation

Über 100 Impulsvorträge gegeben

Wir transformieren Unternehmen seit über 10 Jahren.

Wir begleiten kleine, mittlere und große Unternehmen aus über 10 Branchen.

Gründer und Geschäftsführer André Häusling gehört seit 2015 zu den



Die vierzig HR-Köpfe

Seit 2020 sind wir Teil der



Auf unseren Events haben wir mehr als 3.000 agile Fans miteinander vernetzt.

Agile HR Conference:
mit 99% Weiterempfehlungsquote
seit 10 Jahren *die Konferenz*
für Transformation

**Über 300
erfolgreich
durchgeführte
Trainings**

Wir sprechen nicht nur aus
Theorie oder Kundenerfahrung:
Wir selbst sind agil ausgerichtet
und selbstorganisiert.

5x in Folge zu den
besten Unternehmens-
beratungen gewählt

**Wir können Dich
auch (rein) digital
begleiten.**

Literaturverzeichnis

BECK, Don Edward /

Cowan, Christopher C. (2014):

Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel.
Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im
21. Jahrhundert, 5. Auflage, J. Kamphausen
Mediengruppe GmbH, Bielefeld

**GOLDMAN, S., Nagel, R., Preiss, K.,
& Warnecke, H. (1996):**

Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen
Organisation zum Nutzen des Kunden.

HÄUSLING, André (2020):

Agile Organisationen. Transformationen
erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere,
2. Auflage, Haufe Lexware GmbH & Co. KG,
Freiburg

SCHUMANN, M., Hess, T., Hrsg. (1999):

Medienunternehmen im digitalen Zeitalter,
Gabler, Heidelberg

Internetquellen

KAPITEL Die Prinzipien von Agilität

[Agiles Manifest](#)

KAPITEL Warum Agilität, Cynefin-Modell

[Cynefin-Modell nach Dave Snowden](#)

[Cynefin – Welcher Lösungsansatz passt zu
welcher Situation?](#)



HR Pioneers GmbH
Mechternstr. 44
50823 Köln

+49 (0) 221 84 68 10 99
info@hr-pioneers.com