

## Aus der Linie in ein agiles Team – Tipps für eine erfolgreiche Umsetzung

Ann-Katrin Zeh, *Managerin Change- und Personalmanagement, LOPREX GmbH, Stuttgart*

**Agilität – das neue Buzzword, das seit einigen Jahren in vielen Unternehmen umher geht und das Wundermittel für Schnelligkeit und Flexibilität zu sein scheint. Eines ist klar, Agilität kann Unternehmen schneller und flexibler machen, muss es aber nicht. Um den Begriff kreisen eine Fülle an Mythen, wie „Jeder tut, was er will“, „Agile Projekte haben keine Struktur“ oder „Es gibt keine Planung“. Dem ist jedoch nicht so. Man könnte sagen, Agilität ist kein Tool oder Prozess, sondern vielmehr ein Wertesystem für eine sich immer wieder und schneller neu ordnende Gegenwart und Zukunft. Mit dem Einsatz von agilen Elementen oder Methoden (wie Scrum<sup>1</sup>, Design Thinking<sup>2</sup>) lässt sich auf Marktveränderungen und sich anbahnende Gelegenheiten schneller mit innovativen Geschäftslösungen reagieren. Daneben schaffen genau diese agilen Methoden und auch fest definierte agile Prinzipien den Rahmen für eine strukturierte Arbeit, in der Mitarbeiter selbstorganisiert und durchaus geplant arbeiten. Wie läuft denn nun aber die agile Arbeit im Projekt ab und was sind die Unterschiede zur klassischen Projektarbeit. Welche kritischen Erfolgsfaktoren sind für agile Teams zu berücksichtigen? Und wie setzt man ein solches bestenfalls auf? Antworten auf diese Fragestellungen finden Sie im weiteren Verlauf dieses Praxisbeitrags.**

### I. Der Druck hin zu Agilität

Ehe wir einen Vergleich zwischen klassischer und agiler Projektarbeit ziehen, soll an dieser Stelle zunächst nochmal geklärt werden, woher im unternehmerischen Umfeld aktuell die Bewegungen hin zu Agilität kommen. Gerne wird dazu der Begriff VUKA in den Mund genommen, der lediglich eine Abkürzung für die Worte Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz ist. Wurde der Begriff ursprünglich vom US-Militär geprägt, um die wechselhafte und unsichere Bedrohungslage nach dem Kalten Krieg zu beschreiben, so lässt sich die Abkürzung ebenso gut auf die heutige Wirtschaftswelt adaptieren. Eine Welt, die sich immer schneller dreht, die geprägt ist von Digitalisierung sowie neuen Geschäftsmodellen und so für einen disruptiven Wandel sorgt. Das zwingt Unternehmen immer mehr, sich zu verändern, da bewährte Geschäftsmodelle von heute auf morgen an Gültigkeit verlieren können. Daher ist es umso wichtiger, die veränderten Kundenwünsche zu jeder Zeit im Blick zu behalten, auf diese schnell zu reagieren und die Veränderungen mit innovativen Lösungen aktiv zu gestalten. Somit wächst der Druck, agiler zu werden, um genau dies leisten zu können. Der Gebrauch von agilen Methoden (wie agilem Projektmanagement) kann helfen, die Kontrolle in VUKA-Situationen zu behalten und handlungsfähig zu bleiben.

### II. Klassische vs. Agile Projektarbeit

Werfen wir einmal einen Blick auf die Projektarbeit, so wird deutlich, dass die meisten Projekte in Unternehmen in einer klassischen vorausschauenden Weise ablaufen. Damit ist ein Entwick-

lungsprozess gemeint, der wasserfallartig in einzelnen, festen Phasen verläuft, die meist im Detail geplant sind und nacheinander umgesetzt werden. Geeignet ist dieses Vorgehen v.a. für Themen, Arbeitsbereiche oder Produktentwicklungen, die festen Standards folgen. Zu Beginn werden Anforderungen definiert und in einem Meilensteinplan festgehalten, ehe sie nach und nach designt, implementiert und verifiziert werden. Eine Anpassung der Anforderungen erfolgt über den Zeitverlauf selten oder ist auf Grund verschiedener Schnittstellen/Abhängigkeiten nicht nötig oder aber schwer möglich, womit wir oft auf Schwierigkeiten stoßen. Schwierigkeiten denen meist hierarchisch und tayloristisch aufgestellte Unternehmen begegnen.

Doch gerade in der aktuellen Zeit wissen wir, wie wichtig es ist, auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren und ggf. die Anforderungen an ein Projekt/Produkt anzupassen. Dafür kann nun das agile oder auch empirische Vorgehen von Nutzen sein, da es einen inkrementellen Ansatz mit sich wiederholenden Schritten umfasst. Das bedeutet ein Projekt/Produkt entwickelt sich Stück für Stück weiter, bis es den Zielzustand erreicht, der in höchstem Maße durch den Kunden definiert ist. Durch das inkrementelle Vorgehen können veränderte Anforderungen schnell und flexibel umgesetzt und das Zielbild entsprechend den Kundenwünschen schrittweise angepasst werden. Häufig besitzt der Kunde zu Projektbeginn noch kein klares Zielbild, sondern kann nur seine heutigen Probleme und künftigen Wünsche definieren. Wie sich das dann aber in einem Produkt oder einer konkreten Lösung realisieren lässt, ist nicht seine Aufgabe. Dies ist die Aufgabe des entwickelnden Unternehmens, das die Unschärfe der Ziellösung zu Projektbeginn in Kauf nimmt und sich iterativ der tatsächlichen Lösung bis zum Projektende annähert. Einer Lösung, die in höchstem Maße die Anforderungen und Wünsche der Kunden bedient.

Das agile Projektvorgehen eignet sich selbstverständlich nicht immer. Häufig ist das klassische Projektmanagement sinnvoll anzuwenden, insbesondere, wenn es um Standardisierung geht, mit welcher die vorhandenen Prozesse und Arbeitsschritte effektiver gestaltet werden können. Herrscht zu Projektbeginn aber tendenziell Unklarheit über den Zielzustand sowie die Anforderungen an ein Produkt/eine Lösung sowie den Weg zu diesem Ziel zu gelangen, spricht man von komplexen Projekten (siehe hierzu Stacey Matrix von Ralph D. Stacey). In dem Fall kann eine individuelle Lösung meistens nicht mit Standards und klaren Definitionen entwickelt werden. Jedoch kann hier der agile Ansatz helfen, indem er den Fokus auf Selbstorganisation, kurze Feedbackschleifen und Netzwerkorientierung legt.

- 1) Scrum kommt ursprünglich aus der agilen Softwareentwicklung, wird davon unabhängig aber ebenso in anderen Bereichen als Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements genutzt. Scrum besteht aus wenigen Regeln, die als Rahmenwerk für die Projektbearbeitung dienen. In seinem empirischen, inkrementellen und iterativen Vorgehen wird davon ausgegangen, dass viele Projekte zu komplex sind, um für sie bereits zu Beginn einen vollumfänglichen Projektplan zu erstellen. Viele Anforderungen und Lösungsansätze entwickeln sich erst im Projektverlauf als so genannte Zwischenergebnisse. Dazu benötigt es hochqualifizierte, cross-funktionale Teams, die sich an einer kleinen Zielvorgabe orientieren und ansonsten selbstorganisiert für die Umsetzung verantwortlich sind.
- 2) Design Thinking ist eine Methode oder vielmehr ein Ansatz aus dem agilen Kontext. Mit diesem Ansatz sollen Probleme identifiziert, gelöst und neue Ideen entwickelt werden. Ziel dabei ist es, stets die Kunden- bzw. Anwendersicht einzunehmen und Lösungen mit der größtmöglichen Überzeugungskraft für diese zu entwickeln. Die Entwicklung der Lösungen im Rahmen von Design Thinking beruht dabei auf drei gleichwertigen Prinzipien: Wünsche des Anwenders, technische Machbarkeit und Geschäftsfähigkeit.

### III. Erfolgsfaktoren zum Aufsetzen agiler Teams

Auf was ist nun zu achten, wenn Sie sich Unternehmen dafür entscheiden, die agile Projektarbeit einzuführen und agile Teams aufzusetzen? Welche Faktoren sind für den Erfolg entscheidend?

#### 1. Agile Haltung hinterfragen und festigen

Zunächst einmal ist das Thema agiles Mindset und agile Haltung zu betrachten. Mindset beschreibt dabei, durch welche Logik unser Denken und Handeln geprägt ist. Im Endeffekt ist dieser Aspekt ein sehr zentraler Erfolgsfaktor für agile Teams. Nur wenn die Organisation agile Ansätze zulässt und die Mitarbeitenden eine entsprechende Haltung einnehmen und verinnerlichen, können agile Projekte langfristig erfolgreich sein. Es ist wichtig, während der gesamten Projektarbeit in der agilen Denkweise gefestigt zu bleiben und an agilen Prinzipien festzuhalten. Werden diese vernachlässigt und verwässert, verfallen wir schnell und gern in alte Verhaltensmuster. Um sich einen Überblick über den aktuellen Stand im Unternehmen zu verschaffen, beginnen Sie mit einer Selbstanalyse, beispielsweise in Form einer Mitarbeiterbefragung oder auch als Bestandteil eines Workshops mit ausgewählten Mitarbeitern. Was bedeutet Agilität für Sie und Ihre Mitarbeiter? Wo sehen Sie bereits agile Züge im Unternehmen? Wo bzw. in welchen Bereichen planen Sie agiler zu werden? Und an welchen Aspekten zeigt sich eigentlich ein agiles Mindset? Nutzen Sie, wenn möglich einen Agilen Coach oder Scrum Master, der mit Ihnen gemeinsam vorhandene Arbeits- und Vorgehensweisen, Prozesse und Strukturen reflektiert, um mögliche Potentiale für eine agile Arbeit zu definieren und Sie in der Umsetzung begleitet.

#### 2. Rahmenbedingungen schaffen und mit Pilotprojekt starten

So banal es auch klingen mag, ist dieser Punkt von enormer Wichtigkeit für die erfolgreiche agile Projektarbeit im Unternehmen. Damit ist gemeint, dass mit der Reflexion der agilen Haltung der Mitarbeitenden, auch eine Reflexion der heutigen Strukturen, Kommunikations- und Entscheidungswege erfolgt. Denn hier können gravierende Stolpersteine liegen, die es zu Beginn zu identifizieren gilt, um entsprechende Lösungen vorzubereiten. Denken Sie dabei daran, die Führungskräfte der involvierten Mitarbeiter ins Boot zu holen, wie eben jene selbst. Ihnen muss klar sein, welche Änderungen hinsichtlich des Führungsstils notwendig sind und wie das Team künftig arbeiten wird. Damit ist gemeint, dass agile Teams in höchstem Maße eigenständig agieren und dazu ermutigt werden sollen, in dem sie beispielsweise auch ermächtigt sind Entscheidungen (in einem definierten Rahmen) selbständig zu treffen. Zudem sollten Querabhängigkeiten mit anderen Teams minimiert werden und sichergestellt sein, dass das Team die Ergebnisverantwortung übernimmt. Dafür sind gewisse Freiheiten und Grenzen von Teamentscheidungen vor Projektbeginn zu definieren. Zudem sollten Sie unbedingt im Kleinen beginnen und Agilität nicht gleich über die komplette Organisation stülpen oder an verschiedensten Stellschrauben drehen. Sprich, starten Sie mit einem Pilotprojekt, um die agilen Ansätze und Methoden zu testen und durch die Praxis zu lernen. Das trägt ebenfalls zu einer agilen Haltung bei den involvierten Personen bei und fördert den agilen Grundgedanken einer Lern- und Fehlerkultur.

### 3. Projektteam für Pilotprojekt festlegen, besetzen und befähigen

Grundsätzlich gilt bei der Besetzung eines Projektteams, darauf zu achten, alle nötigen Kompetenzen zur Erfüllung der Projektvision abzudecken. Agile Teams sind in aller Regel cross-funktionale Teams, in denen es keine Einzelverantwortungen gibt, sondern das Team gemeinsam die Ergebnisse verantwortet. Bestenfalls besetzen Sie das Team mit Personen mit T-Profil, sprich Experten in einem Gebiet mit einem breiten Fachwissen und Interesse außerhalb dieses Gebietes. So verringern Sie Abhängigkeiten im Team und ermutigen die Teammitglieder sich gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam nach Meisterhaftigkeit zu streben. Zudem sollten Sie darauf achten, die Teammitglieder möglichst zu 100 % ihrer Kapazitäten im agilen Projekt einzusetzen. Splitterkapazitäten sorgen für viel Unruhe in der Projektarbeit, hohe Rüstzeiten und ungerecht verteilte Arbeitslast oder zumindest zu einem gesteigerten Empfinden von Ungerechtigkeit. Sollte dies nicht möglich sein, so sorgen Sie mindestens für klare Vereinbarungen mit den Führungskräften und fixe Arbeitstage für die agile Projektarbeit, in der die Mitarbeiter nicht durch ihr Tagesgeschäft gestört werden dürfen. Damit das Team jedoch in der Lage ist agile Methoden anzuwenden, ist es immer empfehlenswert die beteiligten Mitarbeiter (Projektteam und Führungskräfte) zu Projektbeginn professionell zu schulen und auf die bevorstehende agile Projektarbeit vorzubereiten.

#### 4. Gemeinsame Vision zur Orientierung geben

Neben der Befähigung der beteiligten Mitarbeiter ist eine gemeinsame Vision zu Projektbeginn wichtig. Das Team benötigt eine Bestimmung für seine Tätigkeit auf Basis der unternehmerischen strategischen Vision: Wo soll es für das Unternehmen mit Blick auf das Thema Agilität hingehen? Warum wird das agile Projektteam aufgesetzt und was ist sein Ziel? Diese Vision gibt dem Team Orientierung, so dass es über einen langen Zeitraum nachhaltig arbeiten kann. Mit Bezug zum Projekt, braucht das Team neben der strategischen Vision, ebenfalls ein Zielbild für die Projektarbeit, dem es sich anzunähern gilt und das aus Kundensicht formuliert ist. Sprich, was braucht der Kunde und wie gedenken wir dieses Bedürfnis mit unserem Projekt zu lösen? Dass wir hier zu Projektbeginn ein gewisses Maß an Unschärfe haben und von einer groben Vision sprechen, ist dabei kein Problem für das Projektteam.

#### 5. Tools und Räumlichkeiten bereitstellen

Es gibt verschiedene Kollaborations- und Kommunikationstools, die eine agile Arbeitsweise unterstützen können und nach Bedarf eingesetzt werden sollten. Ebenso ist es hilfreich, einen gemeinsamen Raum für den Austausch und die Entwicklung von Ideen im Team zu organisieren. So sinkt die Hemmschwelle an den eigenen Arbeitsplatz zurückzukehren und das Team kann noch stärker zusammenwachsen. Verschaffen Sie sich einen Überblick, über die bei Ihnen vorhandenen Tools und Räumlichkeiten. Welche davon werden bereits genutzt und könnten sich auch für die agile Projektarbeit eignen? Welche werden noch benötigt? Idealerweise führen Sie neue Tools mit Ihrem Pilotprojekt ein, um so auch dessen Nutzen, Wirksamkeit und Einsatzmöglichkeiten in der praktischen Anwendung zu überprüfen.

## 6. In gleichbleibendem Tempo arbeiten und regelmäßige Reflexion etablieren

Damit das agile Team ein hohes Maß an abgeschlossenen Lösungsbausteinen liefern kann, ist es wichtig, dass dieses in einem gleichbleibenden Tempo arbeitet. Zu Beginn festgelegte Zyklen und Regeltermine werden über den Projektverlauf nicht verändert, es sei denn diese beeinflussen den Projekterfolg negativ. Doch auch dann, überprüft und reflektiert das Team gemeinsam seine Beziehungen, verwendete Prozesse und Werkzeuge, um Optimierungspotenziale zu identifizieren und Maßnahmen für eine verbesserte Zusammenarbeit zu planen. Gemeinsam werden Veränderungen entschieden und geplant.

## 7. Zurück in die Linie oder weiter im agilen Team?

Nachdem auch agile Projekte in ihrem Zeitraum begrenzt sind und nicht unendlich laufen, ist mit nahendem Projektende zu entscheiden, wie es für die Teammitglieder weitergeht. Sollen diese in ihre vorherige Linientätigkeit zurückkehren, in einem weiteren agilen Team entwickelnd mitwirken oder vielleicht als Coach für die Begleitung anderer Teams tätig werden? Eines ist klar, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse sollten Sie unbedingt festhalten und daraus Lessons Learned für die gesamte Organisation formulieren. Ebenso sollten Sie bereits während des agilen Pilotprojektes Ihre strategische Vision hinterfragen, um zu entscheiden, ob der anvisierte Weg noch derselbe ist. Dazu zählt auch zu prüfen, welche Strukturen und Prozesse nicht

mehr zu Ihrer Vision passen und gegebenenfalls angepasst werden müssen. Dabei gilt immer: Will ein Unternehmen in Teilen oder ganz agil sein bzw. werden, so müssen in der Organisation die dafür entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden (z.B. hinsichtlich Führungsmodellen, Kulturveränderungen oder auch Karrierewegen). Zudem braucht die agile Transformation im Kleinen, wie auch Großen, Zeit – weil man sich von Altem lösen und sich auf Neues einlassen muss.

## IV. Fazit

Der Beitrag hat gezeigt, dass unser Wirtschaftsleben geprägt ist von Digitalisierung sowie neuen Geschäftsmodellen, die immer stärker für einen disruptiven Wandel sorgen. Somit wächst der Druck, agiler zu werden, um genau dies leisten zu können. Der Gebrauch von agilen Methoden (wie agilem Projektmanagement) kann helfen, die Kontrolle zu behalten und handlungsfähig zu bleiben. Von daher ist es äußerst wichtig, auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren und ggf. die Anforderungen an ein Projekt/Produkt anzupassen. Dafür kann nun das agile oder auch empirische Vorgehen von Nutzen sein. Das bedeutet, dass ein Projekt/Produkt Stück für Stück weiterentwickelt wird, bis es den Zielzustand erreicht, der in höchstem Maße durch den Kunden definiert ist. Durch dieses Vorgehen können veränderte Anforderungen schnell und flexibel umgesetzt und das Zielbild entsprechend den Kundenwünschen schrittweise angepasst werden. Welche Faktoren für den Erfolg eines solchen Vorgehens entscheidend sind, wird in sieben Schritten dargelegt.