

A – Agiles Arbeiten

Digitalisierung, Ökologisierung und Demographie – Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich Unternehmen an diese Veränderungen anpassen. Dazu setzen immer mehr Organisationen agile Arbeitsweisen ein. Als Teil der **New Work**¹ Reihe beschäftigt sich dieser Text mit agilem Arbeiten.

Lisa-Maria Lukasser

Definition – Was ist agiles Arbeiten?

Einheitlich definiert ist agiles Arbeiten nicht. Der Begriff stammt vom französischen „agile“ bzw. vom lateinischen „agilis“, was mit „beweglich, lebhaft, wendig, geschäftig, geschickt“ übersetzt wird.² Agilität beschreibt also die Beweglichkeit eines Systems, einer Organisation, einer Person. Gemeint ist damit die Fähigkeit, flexibel und vorausschauend mit Veränderungen umzugehen. Dementsprechend stellen agile Arbeitsweisen eine Abkehr von traditionellen, hierarchischen und starren Strukturen dar. Agile Organisationen passen ihre Prozesse und Pläne wiederholt und unbürokratisch an veränderte Kundenwünsche und Marktanforderungen an. Das Konzept ist nicht neu. Bei Softwareentwicklung und IT-Projekten werden agile Techniken schon lange eingesetzt. Heute sind sie aber auch in der Management- und Organisationskultur Standard.

Merkmale – Wie sehen agile Organisationen aus?

In der Praxis zeichnet agile Organisationen vor allem die **Organisationskultur** und das **Mindset** der Mitarbeitenden aus. Klassische Hierarchien werden durch **kleine, selbstständige Teams** ersetzt. Darin arbeiten Beschäftigte verschiedener Funktionsbereiche zusammen und treffen eigenverantwortlich Entscheidungen. Führungskräfte beraten nur. Dazu müssen Teammitglieder bereit und fähig sein. Im Fokus stehen die **Kund*innen**. Diese werden in den Entwicklungs- und Produktionsprozess miteinbezogen, anstatt nur den Auftrag zu erteilen und auf das Ergebnis zu warten. Der **direkte Kontakt** stellt sicher, dass Produkte und Dienstleistungen den Kundenbedürfnissen entsprechen. Der Stellenwert von Kompetenz (vor Autorität) und die direkte Kommunikation innerhalb des Teams und mit Kund*innen bilden die Basis eines **agilen Netzwerks**. Diese dynamische, reaktionsschnelle und kooperative Arbeitsumgebung soll zum Erfolg führen.³

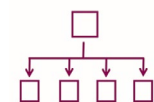


Abb. 1: klassische Hierarchie mit Abteilungen

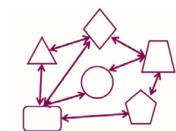


Abb. 2: agiles Team

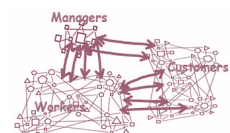


Abb. 3: agiles Netzwerk

Vorteile und Risiken – Was bringt agiles Arbeiten? Woran scheitert es?

Untersuchungen zeigen, dass agil arbeitende Organisationen eine **höhere Kundenzufriedenheit** durch mehr Anpassung und Innovation, **höhere Mitarbeiterzufriedenheit** durch mehr Verantwortung und Zusammenarbeit, **höhere Produktivität** durch mehr Fokus und kürzere Entscheidungswege und so **bessere finanzielle Ergebnisse** erzielen.⁴

¹ vgl. dazu den NEWSletter ABC-Text Nr. 84 zum Begriff [New Work](#)

² Duden (2023): <https://www.duden.de/synonyme/agil>

³ Denning, S. (2019): <https://www.iil.com/resources/Explaining-Agile.pdf>

⁴ Kutruff, O. (2023): www.workpath.com/magazin/agilitaet-prinzipien

Die erfolgreiche Umsetzung setzt eine Veränderung der Organisationskultur, die Entwicklung der Fähigkeiten von Mitarbeitenden und die Integration von Technologien voraus. Um nicht über festgefahrene Teams oder Personen zu stolpern, müssen die potenziellen Hürden berücksichtigt werden. Die größten sind dabei das **Mindset** der Beschäftigten und der **Kommunikationsaufwand**.

Relevanz – Was bedeutet das für die Berufsinformation?

Agile Arbeitsweisen sind nicht nur vielen Führungskräften unbekannt, auch für die Belegschaft können sie eine **Herausforderung** darstellen. Nicht alle Mitarbeitende sind es gewohnt, sich selbst zu organisieren, Verantwortung zu tragen und Aufgaben zu priorisieren. Beschäftigte müssen fähig und gewillt sein, offen zu kommunizieren, andere zu unterstützen und Fehler zu machen. Zudem haben sich in agilen Organisationen **spezifische Tätigkeitsprofile** entwickelt. Zum einen begleiten Agile Coaches Organisationen beim Wandel hin zum agilen Arbeiten. Zum anderen benötigen bestimmte Ansätze spezifische Rollen wie Scrum Master, OKR Master oder DevOps Engineer⁵.

Techniken & Methoden – Wie sieht agiles Arbeiten konkret aus?

Die Ausgestaltung agilen Arbeitens variiert stark. Je nach Kontext werden Techniken und Methoden eingesetzt und kombiniert. Einige der „Klassiker“ sollen an dieser Stelle einen Einblick geben.

Task Boards liefern eine Übersicht über alle zu erledigenden Aufgaben. Die Tafel oder das Board wird in Phasen eingeteilt (z.B. to-do/doing/done) und die Aufgaben der entsprechenden Spalte zugeordnet. So sehen alle Teammitglieder die aktuellen Arbeitsstände. Dabei geben **Work-in-Progress-Limits** die Anzahl an Aufgaben vor, die gleichzeitig bearbeitet werden. So geht der Fokus auf das Wesentliche nicht verloren. In **Daily-Standup-Meetings** (kurzen und informellen Besprechungen im Stehen) erfolgt ein effizienter Austausch über den Status und Fortschritt von Projekten und die noch anstehenden Aufgaben.



Abb. 4: Sammlung agiler Methoden

Die Methode **Kanban** fördert durch die Visualisierung von Abläufen und die Begrenzung von Aufgaben einen reibungslosen Arbeitsfluss und eine optimierte Zusammenarbeit. Im Animationsstudio **Pixar** etwa zeigen Kanban-Boards welche Ideen und Projekte sich an welcher Station im Prozess befinden. Dadurch ist klar, wer was tut und wie sich dies auf andere auswirkt, und alle können jederzeit die Reißleine ziehen und die Produktion anhalten. Das Rahmenwerk **Scrum** dient der Befähigung kreativer, funktionsübergreifender Teams. Dabei werden die Arbeitsschritte in kurzen Zyklen („Sprints“) und von kleinen Teams mit festgelegten Rollen (z.B. Scrum Master, Product Owner) bearbeitet. Eine Version davon entwickelte **Spotify**, dessen Modell mit autonomen Teams („Squads“) und einer Kultur des Lernens heute auch von anderen Organisationen verwendet wird.

Die agile Methode des **Design Thinking**⁶ hat bereits einen eigenen Newsletter ABC-Text erhalten.

⁵ siehe Berufsprofile [Agile Coach/Scrum Master/OKR Master](#) am Blog Digitale Neuordnung & [DevOps Engineer](#) auf BIC.at

⁶ vgl. dazu den NEWSletter ABC-Text Nr. 92 zum Begriff [Design Thinking](#)

Quellen und weitere Infos:

- Denning, S. (2019): Explaining Agile, online: <https://www.iil.com/resources/Explaining-Agile.pdf>
- Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (2022): Agile Methoden und Techniken im Überblick, online: www.haufe.de/personal/hr-management/agile-methoden-definition-und-ueberblick_80_428832.html
- Kuttruff, O. (2023): Die Prinzipien der Agilität – so geht agiles Arbeiten. Workpath GmbH, online: www.workpath.com/magazin/agilitaet-prinzipien
- Smith, C. (2015): 40 Agile Methods in 40 Minutes, online: <https://youtu.be/absldgwqz5Q> (Video)

Abbildungen

- Abb. 1: klassische Hierarchie mit Abteilungen (Quelle: Denning, 2019)
- Abb. 2: agiles Team (Quelle: Denning, 2019)
- Abb. 3: agiles Netzwerk (Quelle: Denning, 2019)
- Abb. 4: Sammlung agiler Methoden (Quelle: Lynne Cazaly, online: www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/)