Agile Teamarbeit in a Nutshell

Jörg Bahlow, Gerhard Kullmann

**Für viele Menschen ist agile Teamarbeit ein Begriff aus der Teckie-Ecke. Eine abgehobene Arbeitsweise für Softwareentwickler in Star-ups. Für andere ist es nicht mehr als ein Buzzword. Doch weit gefehlt. Denn agiles Arbeiten begegnet uns tagtäglich. Jörg Bahlow und Gerhard Kullmann illustrieren am Beispiel Hausbau wie agile Teamarbeit wirklich funktioniert.**

»Agiles Arbeiten im Team – alles schön und gut, aber mal ehrlich, das ist doch etwas für Techies aus der Softwarebranche und weit weg von dem, was ich in meiner betrieblichen Realität erlebe.«  
  
Dieser Kommentar eines Freundes, dem wir von unserem Buchprojekt zu agilen Teams erzählten, hatte uns zum Nachdenken gebracht. Ist agiles Arbeiten tatsächlich eine abgehobene Arbeitsweise für Informatiker in Start-ups? Vielleicht zwar mehr als nur eine neues Buzzwort der Businesswelt, aber doch eben nichts, was eine wirklich breite Bedeutung bekommen kann, weil eben die wenigsten Menschen wie Softwareentwickler arbeiten können oder müssen.

Wir haben Ihnen schon im vorangegangenen Kapitel dargelegt, warum agiles Arbeiten rapide zunehmen wird. Zum anderen stimmt die Vermutung nicht, dass agile Prinzipien nur in den Nerd-Welten der Programmierer anzutreffen sein werden. Viele agile Prinzipien sind durchaus bereits ein Teil unserer Realität – nur nicht unbedingt als solche benannt.

Beispiel:

*Ein Beispiel, das Sie möglicherweise aus Ihrer eigenen Erfahrung kennen, soll einige agile Kernbausteine illustrieren: der Bau eines Eigenheims. Zentrale Herausforderung ist es, die Arbeiten so zu koordinieren, dass schlussendlich verschiedene Gewerke effizient zusammenarbeiten, um das gemeinsame Ziel, nämlich die Fertigstellung des Traumhauses im Rahmen des vorgegebenen Zeit- und Kostenplans zu bewerkstelligen.   
Wer das Treiben auf einer (Klein!-)Baustelle beobachtet, wird schnell feststellen, dass sich, trotz so mancher Unbotmäßigkeit (das Mauerwerk steht hier noch nicht, der Estrich ist noch nicht trocken), die Handwerker selbstorganisiert abstimmen, um die Arbeit optimal zu gestalten. Manche leidgeprüften Leser wenden nun womöglich ein, dass dies so gar nicht ihrer Erfahrung am Bau entspricht. Dies mag stimmen, vielleicht ist dies auch ein Phänomen unserer heutigen Zeit. Denn wenn Sie beispielsweise ihre Elterngeneration über deren Erfahrungswerte mit der Bauwirtschaft befragen, werden Sie wahrscheinlich staunen, wie davon berichtet wird, wie selbstverständlich es war, dass alle Gewerke in Selbstorganisation gemeinsam darauf achteten, dass die Arbeit reibungslos und vor allem sinnvoll ausgeführt werden kann.*

Einige wesentliche Elemente agilen Arbeitens lassen sich aus dem Beispiel des Häusle-Baus bereits ableiten:

* Meist ohne es zu wissen, finden sich die Handwerker verschiedener Gewerke zu einem interdisziplinär besetzten Team zusammen, dessen gemeinsames Ziel darin besteht, die Baustelle am Laufen zu halten.
* Sie lassen sich auch von kleineren Abweichungen im Arbeitsplan nicht abhalten, sondern organisieren bei Bedarf eben selbst, wie die Arbeit am besten zu bewerkstelligen ist.
* Hierfür stimmen sie sich regelmäßig ab, meist wenn gerade ein Problem anfällt, um die Arbeit optimal zu planen.

Voraussetzung dafür, dass dieses feine Zusammenspiel funktioniert, ist zunächst, dass sich alle Gewerke auf das gemeinsame Ziel committet haben und nicht nur darauf achten, dass das eigene Gewerk mit der Arbeit fertig wird oder zumindest einen guten Grund hat, warum es nicht ging. Damit alle Gewerke gut ineinander greifen können, ist es zudem notwendig, dass alle darüber Bescheid wissen, was eigentlich heute und in den nächsten Tagen an Arbeiten ansteht. Diese Transparenz ist eine weitere Voraussetzung für effizientes (agiles) Arbeiten. Hierfür stehen jedem Gewerk aktuelle Baupläne (in agiler Nomenklatur würde man von Sprint Backlogs sprechen) zur Verfügung, in denen die jeweiligen Arbeitsschritte geplant sind. In der Regel haben die Gewerke auch die Möglichkeit die Baupläne der anderen einzusehen und sogar den Architektenplan (gesamter Backlog). Der Bauleiter – man könnte ihn Process Owner nennen – sorgt dafür, dass die einzelnen Gewerke ihre Pläne im Sinne des Kunden richtig auslegen und einhalten. Er bringt die Stimme des Kunden (Voice of the customer) zu Gehör, hält den Kontakt mit dem Bauherrn und kann in Abstimmung mit dem Architekten gegebenenfalls auch Veränderungswünsche (zum Beispiel soll der Balkon nun doch größer als der des Nachbarn sein) aufnehmen. Der Polier – quasi ein agiler Coach – wird als Unterstützer des Teams eingesetzt und seine Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass Probleme (wie zum Beispiel im Weg stehende Felsbrocken) schnell bearbeitet werden. In regelmäßigen (meist alle ein bis zwei Wochen) stattfindenden Baubesprechungen wird meist noch einmal Rückschau darauf gehalten was in der zurückliegenden Zeit erreicht wurde, ob es Schwierigkeiten gibt und was das für die Arbeit in den kommenden zwei Wochen heißt.

Natürlich gibt es auch einige Aspekte, die das genannte Baustellenbeispiel von tatsächlicher agiler Teamarbeit deutlich unterscheiden:

* Die Abstimmungen erfolgen in wesentlich strukturierterem Maße, als hier dargestellt: So lösen Daily Meetings die oftmals informellen Abstimmungen ab. Die Baustellenbesprechung – wer schon einmal bei einer dabei war, weiß, dass es dort manchmal richtig heiß hergehen kann – wird in einzelne Meetings unterteilt, um so eine größere Fokussierung zu erzielen: So erfolgt am Ende eines Sprints eine Sichtung der Ergebnisse im Sprint Review (Was haben wir erreicht?), eine Auswertung des Prozesses in der Sprint Retrospektive (Wie ist es gelaufen?) und ein eigenes Meeting in dem der nächste Sprint geplant wird (Sprint Planning Meeting).
* Die Selbststeuerung der agilen Teams wird durch umfassende Visualisierung unterstützt. Darüber hinaus ist die Selbststeuerung der agilen Teams noch wesentlich umfassender als in der Bauwirtschaft. So haben agile Teams erheblichen Einfluss auf die Arbeitsplanung, etwa indem sie eine Schätzung darüber abgeben, wie viel Kapazität sie für die Ausführung der vorgegebenen Ziele benötigen werden.

Die Arbeit agiler Teams wird in kurze Zyklen oder Sprints unterteilt, dadurch wird sichergestellt, dass die agilen Teams an dem arbeiten, das gerade am wichtigsten ist. Dies trifft übrigens auch auf die Bauwirtschaft zu, denn auch hier wird die Arbeit zyklisch organisiert durch den Rhythmus der Baustellenbesprechungen. Bei agilem Arbeiten wurde diese Unterteilung der Arbeit in kleine Scheiben allerdings zum Prinzip erhoben, was enorme positive Effekte mit sich bringt.  
Eine weitere Parallele zwischen Bauwirtschaft und agiler Arbeit ist, dass die Arbeit auf der Basis konkreter Erfahrungswerte erfolgt (Mit diesem Betongemisch müssen wir damit rechnen, dass es länger dauern wird, bis wir mit den Sanitärarbeiten beginnen können.) Der Unterschied ist nur, dass mit dem Prinzip der empirischen Steuerung, das dem agilen Arbeiten zugrunde liegt, dies eine solide, wissenschaftliche Grundlage erhält und somit eine viel exaktere Steuerung möglich ist.

Die Wurzeln des agilen Arbeitens – oder neuer Wein in bewährten Schläuchen?

Ein Blick in die Vergangenheit insbesondere auf Entwicklungen, die in Deutschland unter dem Stichwort »Humanisierung der Arbeitswelt« bekannt wurden, zeigt, wie wir zu der zugegebenermaßen provokanten Behauptung kommen, dass agiles Arbeiten neuer Wein in bewährten Schläuchen sei. Wir möchten hier aufzeigen, dass agiles Arbeiten das Rad auch nicht neu erfunden hat. Und es auch keine Veranlassung dazu gab. Vielmehr greift agiles Arbeiten auf verschiedene etablierte und praktikable Vorgehensweisen (oder Schläuche) zurück, macht sich diese für seine Zwecke eigen und verwirft anderes, das nicht mehr zu den Problemen der Zeit passt.   
Die Wurzeln der agilen Teamarbeit liegen in Wahrheit deutlich tiefer, als es die landläufige Bezugnahme auf das agile Manifest aus 2001 vermuten lässt. Wer tiefer gräbt und schließlich den Kern in Händen hält, stellt mit Erstaunen fest, dass etwa (manche) teilautonome Arbeitsgruppen in der Produktion seit langem nach agilen Prinzipien arbeiten, ohne dass es je so wahrgenommen oder gar bezeichnet wurde.  
Die Tradition von Teamarbeit, gerade im deutschsprachigen Raum, ist lang. Die Verankerung von hierarchischen Arbeitsweisen mit einer klaren Aufgaben- und Verantwortungszuweisung, mit Befehl und Gefolgschaft, wurde im Rahmen der gesellschaftlichen Veränderungen in den späten Sechzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts durch ein Leitbild der selbstgesteuerten Teamarbeit abgelöst. Oft ironisch kommentiert mit dem Spruch »TEAM: Toll Ein Anderer Macht’s«.  
Trotz der Kritik und einer durchaus reservierten Haltung konservativ Denkender, trat die Gruppenarbeit ihren Siegeszug an. In Deutschland wurden seit Mitte der 1970er-Jahre im Rahmen des von der Bundesregierung finanzierten Forschungsprogramms »Humanisierung des Arbeitslebens« auf sozialwissenschaftlicher Grundlage Konzepte zur (teil-)autonomen Gruppenarbeit praxisnah erprobt und weiterentwickelt. Richtungsweisend für die Weiterentwicklung von Gruppenarbeit waren die skandinavischen Länder (Volvo-Werke in Schweden) sowie die Forschungsergebnisse des englischen Tavistock Instituts.  
Dabei wurden schon in den späten Achtzigerjahren landauf, landab in den Unternehmen durchaus zutreffend und plakativ die Erfolgsvoraussetzungen für Teams genannt.

    Man könnte auch sagen, dass agile Methoden eine radikale Zuspitzung von Grundgedanken der Gruppenarbeit sind.

Benefit für Unternehmen und Organisationen

Agiles Arbeiten ist als Konzept noch verhältnismäßig jung. Viele Organisationen sind gerade erst dabei, sich agiles Arbeiten als gelebte Praxis anzueignen und erhoffen sich davon wirtschaftliche Vorteile. Doch ist dieser fromme Wunsch auch wirklich realistisch erfüllbar? Lohnt sich die Einführung agilen Arbeitens für eine Organisation?  
Dass agiles Arbeiten mehr als nur ein schillerndes Konzept ist, zeigt etwa eine jüngst veröffentlichte Studie, die den wirtschaftlichen Erfolg agil arbeitender Unternehmen herausstreicht. In der 2017 erschienenen Studie der Boston Consulting Group wurden tausendeinhundert Führungskräfte aus vierzig Ländern und zehn Branchen befragt. Eindeutiges Ergebnis waren klare Wettbewerbsvorteile, die sich in deutlich höheren Margen und einem stärkerem Wachstum im Vergleich zur Konkurrenz aus derselben Branche niederschlagen (Boston Consulting Group 2017).   
Doch womit genau lassen sich diese beeindruckenden Zahlen eigentlich erklären? Oder anders gefragt: Was genau verschafft Unternehmen, die agil arbeiten, Wettbewerbsvorteile? Die Schlagkraft agilen Arbeitens setzt sich aus einer Reihe unterschiedlicher Einflussfaktoren zusammen, die sich aus unserer Sicht in der Essenz auf drei wesentliche Punkte herunterbrechen lassen:

* Agiles Arbeiten setzt auf konsequente Kundenorientierung
* Agile Teams ermöglichen schnelles Reagieren
* Agile Teamarbeit nutzt die Ressourcen der Mitarbeiter

Agiles Arbeiten stärkt die Kundenperspektive

Ein zufriedener Kunde ist der beste Garant für langes wirtschaftliches Überdauern eines Unternehmens. Gerade im stürmischen Umfeld des heutigen Wettbewerbs und den hohen Anforderungen der Kunden (sei es organisationsintern oder auch von realen Kunden) scheint dies bedeutsamer denn je zu sein. Bislang ist keine andere Arbeitsweise bekannt, die sich so konsequent an den Bedürfnissen des Kunden ausrichtet wie agiles Arbeiten.   
Der übliche 08/15-Kundenabwicklungsprozess bei dem sich, zugegebenermaßen überspitzt formuliert, der Kunde vertrauensvoll an den weisen Dienstleister wendet, der mit einem schlüssigen Plan vom Konzept zum Endprodukt, alle Wünsche des Kunden vollauf erfüllt, ist längst überholt. Aus einem einfachen Grund: der Kunde selbst kann oft nicht wissen, wie das Ergebnis des gewünschten Produktes eigentlich aussieht. Zwar steht zu Beginn jedes Auftrages die Formulierung von konkreten kundenseitigen Anforderungen, aber die Praxis zeigt, dass sich diese im Zuge des Arbeitens verändern, neue hinzutreten, andere wegfallen und dies eher die Regel als die Ausnahme ist.   
Agiles Arbeiten reagiert auf diese planbare Unplanbarkeit mit dem Konzept der Iterationen, in dem auf einer Mikroebene der gesamte Produktentstehungsprozess von der Konzeptphase über Planung bis zur Umsetzung abgebildet und direkt ins Team hineingetragen wird. Regelmäßige Evaluation, ein kontinuierlicher Lernprozess innerhalb des Teams (»Das müssen wir in der nächsten Iteration unbedingt beachten«) und die zeitnahe Berücksichtigung von Kundenanforderungen («Achtung, hier gibt es eine Änderung. Wie können wir damit umgehen?«) werden zum Garanten für die bedürfnisnahe Bearbeitung von Kundenwünschen. Auf den Punkt gebracht: Da zu Beginn der Arbeit nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden kann, was der Kunde braucht, muss zumindest ein stabiler Prozess geschaffen werden, der diese Unplanbarkeit planmäßig berücksichtigt und die bestmöglichen Ergebnisse erzielt. In dessen Zentrum steht das Team, das die Kundenanforderungen in die laufende Arbeit integriert. Das ist das Erfolgsmodell agilen Arbeitens.

Agile Teams ermöglichen schnelleres Reagieren

Nach der Einführung von agiler Teamarbeit stellen wir immer wieder fest, dass die Antwort auf die Frage, was denn nun eigentlich anders ist, vielfach mit der Auskunft beantwortet wird: »Wir sind schneller!« Fragt man etwas genauer nach, wird schnell klar, was damit gemeint ist. Denn es geht nicht – wie man annehmen könnte – darum, die einzelnen Arbeitsschritte zu beschleunigen, wie man es etwa noch aus fordistischen Zeiten kennt, à la »dieser Takt muss ab sofort zwei Sekunden schneller erledigt werden«. Nein, gemeint ist, dass auf kurzfristige Veränderungen schneller reagiert werden kann. Und das ist der Faktor, der die große Zeitersparnis mit sich bringt.  
Veränderte Kundenanforderungen, Lieferengpässe, krankheitsbedingte Ausfälle, modifizierte Zeitpläne, neue zündende Ideen, technische Schwierigkeiten et cetera. Die Liste möglicher Faktoren, die den Regelarbeitsprozess unterbrechen ist schier unendlich. Das ist an und für sich keine neue Erkenntnis, aber was neu ist, ist wie agile Arbeit diese Komplexität beherrschbar macht.

Agile Teamarbeit nutzt die Ressourcen der Mitarbeiter

Was aus unserer Sicht den Unterschied zwischen funktionierender Zusammenarbeit und richtig schlagkräftigen Teams ausmacht, ist, wie motiviert die einzelnen Teammitglieder bei der Arbeit sind. Ein Faktor ist hier entscheidend, die – von Experten so bezeichnete – Gruppenkohäsion oder einfach ausgedrückt das Gefühl der Zusammengehörigkeit. Aus der sozialpsychologischen Forschung ist bekannt, dass dieses Gefühl den mitunter stärksten Motor für erfolgreiches Arbeiten im Team darstellt.

Die Arbeit in agilen Teams trägt zur Gruppenkohäsion und zur Motivation der einzelnen Teammitglieder auf verschiedene Art und Weise bei: transparente Prozesse, klare Ziele, direkte Rückmeldung über das Arbeitsergebnis und die Möglichkeit, auf die Arbeit Einfluss zu nehmen, sind Faktoren die sich hier günstig auswirken. Mitunter motiviert viele Menschen schon die Erfahrung des Zusammenarbeitens. Denn damit werden psychologische Grundbedürfnisse eines jeden Menschen nach Zugehörigkeit, Leistung und Anerkennung bedient. Wenn ich in einer Gruppe arbeite, dann werde ich gebraucht und bin etwas wert. Ich bin dann auch nicht mehr allein unterwegs, sondern Mitglied eines Teams. Diese Motivatoren werden gerne übersehen, sind aber wichtige Grundbedürfnisse, die jeder Mensch hat und jeder Mensch befriedigt sehen möchte. Die Zugehörigkeit zu einem Team wird vom Einzelnen typischerweise als Stärke empfunden und steigert seinen Selbstwert. Das Zusammenarbeiten im Sinne des Zusammen-etwas-Schaffens beziehungsweise des gemeinsamen Auf-etwas-hinarbeitens sind weitere positive Momente agiler Teamarbeit. Gelingt es in einem Team ein ehrliches Commitment für ein Ziel herzustellen, so ist das wahrscheinlich der größte Motivator für die Arbeit – und nebenbei macht das auch noch Spaß.



JÖRG BAHLOW • GERHARD KULLMANN  
Agile *Teams*

*Neue Herausforderungen fokussiert* meistern **1. Auflage BusinessVillage 2018  
232 Seiten**ISBN 978-3-86980-369-2

24,95 EUR(D) / 25,70 EUR(A)  
Pressematerialien: <http://www.businessvillage.de/presse-1013>

Die Autoren

Jörg Bahlow, Maschinenbau-Ingenieur und systemischer Organisationsberater, begleitet seit mehr als 20 Jahren namhafte Unternehmen beim Aufbau von effizienten Teamstrukturen und ‑prozessen. Mit seinem Team in der GITTA mbH zählt er heute zu den anerkannten Experten für die Entwicklung agiler Hochleistungsteams. Seine Erfahrung ist besonders dann gefragt, wenn es um die kunden­spezifische Umsetzung von agilen Methoden in der Praxis geht. Auch als Autor von Beiträgen in Fachzeitschriften, Tagungsreferent und Inhouse-Trainer hat er sich in agilen Fachkreisen einen Namen gemacht.

www.gittambh.de

**GERHARD KULLMANN**

Gerhard Kullmann ist Diplom-Ingenieur für Arbeitsgestaltung und Transaktionsanalyse-Coach, erarbeitet in Unternehmen neue Führungsstrukturen und begleitet Führungskräfte in Veränderungsprozessen. Häufig geht es dabei um die Rollenveränderung von Führungskräften, wenn Teams sich zunehmend selbst steuern und ihre agilen Spielräume ausnutzen. Er ist zudem als gefragter Referent und Coach für die GITTA mbH im In und Ausland tätig.

www.gittambh.de

Über BusinessVillage

BusinessVillage ist der Verlag für die Wirtschaft. Mit dem Fokus auf Business, Psychologie, Karriere und Management bieten wir unseren Lesern aktuelles Fachwissen für das individuelle und fachliche Vorankommen. Renommierte Autoren vermitteln in unseren Sach- und Fachbüchern aktuelle, fundierte und verständlich aufbereitete Informationen mit Nutzwert.

Presseanfragen

Sie haben Interesse an honorarfreien Fachbeiträgen oder Interviews mit unseren Autoren? Gerne stellen wir Ihnen einen Kontakt her. Auf Anfrage erhalten Sie auch Besprechungsexemplare, Verlosungsexemplare, Produktabbildungen und Textauszüge.

BusinessVillage GmbHJens Grübner  
Reinhäuser Landstraße 22    
37083 Göttingen

E-Mail: redaktion[@businessvillage.de](mailto:info@businessvillage.de)  
Tel: +49 (551) 20 99 104  
Fax: +49 (551) 20 99 105

-------------------------------------

Geschäftsführer: Christian Hoffmann

Handelsregisternummer: 3567

Registergericht: Amtsgericht Göttingen