

AGILITÄT - WARUM, WOZU UND WIE?

Themenfokus



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement





Inhalt

Einführung	2
Unsere Umwelt „VUCA“	3
Agile Werte & Prinzipien	4
Agile Frameworks	6
Kanban	6
Design Thinking	7
Scrum	8
Agile Methoden	9
Lean Coffee	9
Retrospektive	10
Kanban-Board	11
Selbstorganisierte Teambesprechungen	11
Einsatzmöglichkeiten für agile Methoden in Kommunalverwaltungen	12
Erste Ansätze für Leitung zur Umsetzung von Agilität im Team: Agiles Menschenbild & Auftragsklärung	13
Der agile Ansatz - Ein kleines Fazit	15
Zum Weiterstöbern	17

Einführung

Agilität ist in den letzten Jahren ein zentrales Thema geworden, besonders in der Arbeitswelt, weil sie als Antwort auf die zunehmend dynamischen und unsicheren Bedingungen der heutigen (Geschäfts-)Umgebungen gesehen wird. Auch Führungskräfte und Mitarbeitende in Kommunalverwaltungen beschäftigen sich im Zuge der Verwaltungstransformation mit dem Ansatz. Agile Arbeitsmethoden scheinen interessante Impulse und einen Rahmen für die Gestaltung von Arbeit, Bürger*innennähe und zufriedene, selbstorganisierte Mitarbeitende zu liefern. Folglich kann Agilität insbesondere im Kontext des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) Synergien für die Weiterentwicklung analog-digital vernetzter Bildungslandschaften freisetzen, die es der Verwaltung möglicherweise besser ermöglicht, komplexen Problemlagen flexibler und schneller zu begegnen sowie einen attraktiven Arbeitsort für kommunale Fachkräfte zu gestalten.

Doch was steckt konkret hinter dem Ansatz? Welche agilen Werte, Prinzipien und Methoden gibt es und wie können Sie in ein Team getragen und gelebt werden? Diese Fragen haben wir uns in der Regionalen Entwicklungsagentur für kommunales Bildungsmanagement NRW (REAB NRW) gestellt und uns im Team auf die Suche nach Antworten gemacht. Unser erstes Fazit lautet: Agilität bedeutet mehr als nur die Fähigkeit, schnell auf Veränderungen zu reagieren. Es umfasst eine Kultur der kontinuierlichen Reflektion, Mitarbeiter*innen- und **Kund*innenorientierung**¹ und die Bereitschaft, traditionelle Hierarchien und Arbeitsweisen zu hinterfragen.

Mit diesem Themenfokus möchten wir einen kurzen Überblick zum Thema schaffen, Kontext, Werte, Prinzipien und Methoden sowie erste Ansätze für die Einführung in Teams beschreiben.

Viel Spaß beim Lesen wünschen Ihnen

Laura Förste und Dr. Mario Roland

¹ Im Kontext Kommunalverwaltung stehen Bürgerinnen und Bürger im Fokus.

Unsere Umwelt - „VUCA“

Warum kann „Agilität“ ein hilfreicher Ansatz für die Gestaltung einer modernen Arbeitswelt sein? Was prägt unsere moderne (Arbeits-)Welt?

Das Akronym „VUCA“ (dt. „VUKA“) kann bei einer Einordnung helfen. Hinter dem deutschen Akronym verbergen sich die Begriffe „Unstetigkeit“, „Unsicherheit“, „Komplexität“ und „Mehrdeutigkeit“ (siehe Abb. 1). Sie sollen unsere aktuelle Umwelt beschreiben, in der Veränderung eine Konstante ist. Große Themen wie Digitalisierung und Globalisierung, aber auch

Krisen wie die COVID-19 Pandemie verändern soziale und gesellschaftliche Strukturen und darüber hinaus „... die Art und Weise [...], wie Arbeit funktioniert“ (Quality, 2024).

Demnach scheinen starre Strukturen und Maßnahmen, die keine Abweichung und Änderung erlauben, in einer VUCA-Welt eher hinderlich und nicht wirkungsvoll zu sein. Eher kann eine Strategie durch **v**ision (dt. Vision), **u**nderstanding (dt. Verstehen), **c**larity (dt. Klarheit) und **a**gility (dt. Agilität) in der **VUCA**-Welt bestehen (Quality, 2024).



Abb. 1: Definition „VUCA“ (eigene Darstellung, Canva, 2024)



Agile Werte und Prinzipien

Um genauer zu verstehen, warum Agilität ein hilfreicher Ansatz für den Umgang mit stetigen Veränderungen und Komplexität in der (Arbeits-)Welt (VUCA-Welt) sein kann, geben wir einen Einblick in die Ursprünge sowie Werte und Prinzipien.

Das Agile Manifest

Das **Agile Manifest von 2001**² wurde von 17 Personen aus der Softwareentwicklung, der sogenannten „Agile Alliance“, formuliert und unterschrieben. Der Anspruch war die Zusammenarbeit zu verbessern, insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Kund*innen und Entwickler*innen. In einem sich schnell veränderndem Umfeld musste diese Zusammenarbeit eine neue Form finden, die auf der gemeinsamen Erstellung, Prüfung und Anpassung von Plänen basiert anstelle eines einmalig vorgelegten Plans (Highsmith, 2001).

Der Agile Baum

Der „**Agile Baum**“³ beinhaltet die vier Werte, die zwölf Prinzipien sowie einige **Frameworks und Praktiken**⁴, die in Ihrem Zusammenspiel das agile Mindset prägen. Während die Praktiken agile Methoden beinhalten und das „Doing Agile“ auf der Skala hervorhebt, symbolisiert das agile Mindset das „Being Agile“ (Rasche, 2019). So können agile Methoden genutzt werden ohne, dass das agile Mindset in Gänze verinnerlicht ist. Allerdings macht es Sinn, sich zunächst mit den Werten und Prinzipien zu beschäftigen, um sich dem agilen Mindset zu nähern. Folglich können abgewogene Entscheidungen dahingehend getroffen werden, ob und welches Framework passend ist, ob und welche Praktiken zum gewünschten Ziel bzw. zur gewünschten Veränderung führen. Darüber hinaus entscheidet auch die Organisation mit ihrer Kultur, den Strukturen und Menschen darüber, in welcher Intensität oder für welche Unternehmungen Agilität hilfreich sein kann und wo der Ansatz womöglich an seine Grenzen kommt.

Weitere Informationen finden Sie [hier](#).

Agil vs. Flexibel:

agil: wendig, pro-aktiv, selbstbestimmt, verändert seine Form und bleibt in dieser

flexibel: biegsam, elastisch, reaktiv, anpassungsfähig

(Fischer, 2016)

² Zum Agile Manifest: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

³ Kann auch als Methode für die Einführung von Agilität genutzt werden. Zum Weiterlesen: <https://www.projektmagazin.de/artikel/agilitaet-einfuehren-mit-agilem-Baum>

⁴ Was ist der Unterschied zwischen Frameworks und Praktiken? Das können Sie in den folgenden zwei Kapiteln nachlesen.

Agile Elemente – was kann überzeugen?

Entlang der Werte und Prinzipien heben sich bestimmte wiederkehrende agile Elemente hervor. Die Betonung auf die **Selbstorganisation** von Teams und deren **Multiperspektivität** scheint förderlich für die Motivation jedes einzelnen Teammitglieds, da beispielsweise die Verantwortung der Selbstorganisation auf alle gleich verteilt ist. Darüber hinaus könnte die Komplexität eines Problems aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet werden und das Lösungsangebot entsprechend präzisieren. Ein vorstellbares Resultat wäre, dass die Zufriedenheit der Kund*innen stiege. Außerdem müsste dafür Abteilungsübergreifend gearbeitet werden, sodass möglicherweise interne Strukturen geschaffen werden, die eine solche Zusammenarbeit dort zur Normalität werden ließen, wo dies noch nicht der Fall ist.

Durch **Visualisierungen** von Arbeitsprozessen oder -ergebnissen fördert dies insbesondere die **Transparenz** innerhalb des Teams sowie zum/zur Kund*in. Überflüssige Schritte oder gar Doppelstrukturen können zum Vorschein treten und vermieden werden. **Timeboxing** und konkrete **Zielformulierungen** von Besprechungen und Tagesordnungspunkten sowie **Check-in und Check-out Methoden** beleben die Gespräche und lassen sie zielgerichtet führen. Zeitressourcen für das Handeln bzw. die Umsetzung würden frei. Dem schließt sich das **Vorgehen in Schleifen** an, dem die Frage nach „Warum?“ & „Wozu?“ vorausgeht, auf deren Basis dem/der Kund*in ein Angebot gemacht wird. Nach dem Kund*innen-Feedback folgt die Reflexionsphase, deren Ergebnis erneut an den/die Kund*in übergeben wird. Nach dem Motto: „ausprobieren, statt ausdiskutieren“.

Neben diesen Elementen prägen weitere Merkmale den agilen Ansatz. Hier seien lediglich einige hervorgehoben, die als hilfreich erscheinen, um sich dem Thema zu nähern und darüber zu reflektieren, welche Aspekte für die eigenen Zwecke und die des Teams in Anspruch genommen werden können.

Agile Frameworks

Ein agiles Framework dient als Rahmenwerk für eine Organisation. In diesem Rahmenwerk werden Strukturen und Regeln vorgegeben (Diehl, 2023). Inwieweit ein Framework im Kontext von kommunaler (Bildungs-)Verwaltung passend und entsprechend hilfreich ist, bleibt zu diskutieren. Dennoch ist es hilfreich sich mit ihnen zu beschäftigen, um entsprechende Möglichkeiten und Grenzen für den eigenen Kontext zu eruieren. Entsprechend beschreiben die folgenden Absätze einige agile Frameworks.

Kanban

Kanban ist eine agile Arbeits- und Projektmanagementform, mit dem Ziel, Prozesse zu visualisieren, Arbeitsschritte zu koordinieren und damit die Effizienz der Arbeit zu steigern. Der Ursprung von Kanban liegt in der japanischen Automobilindustrie und wurde von dem Automobilhersteller Toyota in den 1940er Jahren entwickelt, um die Effizienz der Produktionsprozesse zu verbessern. Basierend auf der Visualisierung der Arbeit auf einem Kanban-Board, welches typischerweise aus Spalten besteht, die verschiedene Phasen eines Prozesses repräsentieren (z.B. „To-Do“, „In Bearbeitung“, „Erledigt“), werden die jeweiligen Aufgaben auf Karten oder Post-its den entsprechenden Spalten zugeordnet. Damit soll ein gemeinsames Bild der Arbeit erstellt werden, welches Transparenz über Arbeitsschritte schafft und damit auch Probleme und Schwierigkeiten im Prozess sichtbar machen kann.

Ein Kanban-Board kann sowohl den grundlegenden Ablauf in kleinen Teams kennzeichnen als auch in Verknüpfung vieler Kanban-Boards für die gesamte Arbeit in Unternehmen oder Organisationen genutzt werden. Dabei muss ein Kanban-Board nicht zwingend analog gestaltet werden, sondern lässt sich auch gut digital umsetzen und damit jederzeit für jedes Mitglied des Prozesses einsehbar machen.

Grundlegende Prinzipien von Kanban:

Begrenzung der parallelen Arbeit (WIP):

Im Rahmen von Kanban kann festgelegt werden, wie viele Aufgaben gleichzeitig bearbeitet werden dürfen. Dies kann dabei helfen, Überlastungen zu vermeiden und den Fokus auf das Abschließen von Aufgaben zu lenken.

Flussmanagement:

Den Arbeitsfluss so reibungslos, vorhersehbar und nachhaltig wie möglich zu gestalten, ist Ziel des Flussmanagements. Der Fortschritt der Aufgaben soll dabei gleichmäßig und stetig erfolgen, ohne dass es zu Verzögerungen oder Engpässen kommt.

Klar definierte Regeln und Prozesse:

Jedes Team hat die Möglichkeit, eigene Regeln aufzustellen, nach denen die Arbeit auf dem Board gestaltet wird. Das kann zum Beispiel sein, wie neue Arbeit auf das Board gelangt, wann eine Tätigkeit als beendet erklärt wird, aber auch generelle Regeln der Zusammenarbeit im Team. Diese Regeln sollten für alle Mitglieder jederzeit einsehbar sein und ermöglichen es so auch neuen Teammitgliedern, sich in die Struktur einzufinden.

Feedbackschleifen:

Feedbackschleifen sind notwendig, um die eigene Arbeit zu koordinieren und zu verbessern. Diese sollten an den jeweiligen Arbeitskontext angepasst werden und können beispielsweise durch Boards, Metriken, wiederkehrende Meetings oder Reviews umgesetzt werden. (Mauvius Group Inc., 2023)

Design Thinking

Design Thinking (DT) soll zum Lösen von Problemen oder Herausforderungen und zur Entwicklung neuer Ideen führen. Das Ziel ist es, Lösungen zu finden, die aus Anwender*innensicht überzeugend sind. Entwickelt in den 1960er/1970er Jahren in der Designforschung mit dem Hintergrund, Design nicht nur als kreativen, sondern auch als analytischen Prozess zu verstehen, wurde der Ansatz auch in weiteren Disziplinen, unter anderem durch die Innovationsberatung IDEO und die Stanford d.school, als festes Konzept seit den 1990er/2000er Jahren bekannt.

Mit einer Vielzahl von Methoden ist DT besonders geeignet, um Probleme zu erkennen und nutzer*innenorientierte sowie innovative Lösungen zu entwickeln. Es ist besonders gewinnbringend in Situationen, in denen das zu lösende Problem noch unklar ist oder der Lösungsweg offen bleibt. Dabei spielt es eine zentrale Rolle, die Problemstellung präzise zu formulieren, um dann schrittweise und iterativ – also in wiederholten Zyklen – mit den passenden Methoden zu arbeiten.

Grundprinzipien:

Nutzer*innenzentrierung:

Der gesamte Prozess beginnt mit dem tiefen Verständnis der Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Nutzer*innen. Dies dient dem Ziel, Lösungen zu erarbeiten, die einen realen Nutzen und Mehrwert für die Anwender*innen bringen.

Interdisziplinäre Teams:

DT geht davon aus, dass unterschiedliche Perspektiven und Expertisen den Vorteil bringen, gemeinsam kreative und innovative Lösungen für Probleme zu erarbeiten. Daher setzt DT auf die Zusammenarbeit von Teams aus verschiedenen Disziplinen.

Der Design-Thinking Prozess



Abb. 2: Der Design-Thinking Prozess (eigene Darstellung, Canva, 2024)

Datenquelle: Hasso-Plattner Institut, 2023.

Iterative Prozesse:

DT macht deutlich, dass Prozesse nicht linear ablaufen. Der Ansatz rückt daher Prozesse als Iterationen in den Blick. So können Ideen getestet, überarbeitet und durch Rückmeldungen der Anwender*innen verbessert werden. Damit soll sichergestellt werden, dass die Lösungen praxisnah sind und tatsächlich die Bedürfnisse erfüllen.

Experimentieren und Prototypen:

Statt lange theoretische Konzepte zu entwickeln, setzt Design Thinking auf das schnelle Erstellen von Prototypen. Diese können dabei helfen, Ideen schnell greifbar zu machen und frühzeitig Feedback von Nutzer*innen zu erhalten. (Hasso-Plattner Institut, 2023)

Scrum

Scrum ist ein agiles Framework, das zur Entwicklung komplexer Produkte und zur effizienten Zusammenarbeit in Teams verwendet wird. Der Ursprung von Scrum liegt in den frühen 1990er Jahren und wurde von Ken Schwaber und Jeff Sutherland entwickelt. Sie entwarfen das Framework mit dem Ziel, die Softwareentwicklung flexibler und effizienter zu gestalten. Scrum bietet eine flexible, iterative Herangehensweise, bei der Projekte in kleinen, überschaubaren Einheiten – sogenannten Sprints – mit regelmäßigen Feedbackschleifen bearbeitet werden. Scrum bietet dabei den Vorteil, auf sich verändernde Anforderungen im Laufe der Arbeit flexibel reagieren zu können, indem davon ausgegangen wird, dass Projekte sich immer wieder verändern und deren Verlauf nicht vorhergesehen werden kann.

Grundprinzipien:

Sprints: Die Basis von Scrum bilden die "Sprints", das sind Arbeitsphasen, die maximal vier Wochen umfassen und als Teilziele formuliert werden. Am Ende eines Sprints wird das Ergebnis (Kund*innen oder Teamleitungen, Stakeholdern) präsentiert sowie der Arbeitsprozess an sich in einer Retrospektive reflektiert.

Rollen: Gearbeitet wird dabei in kleinen Teams, die maximal 10 Personen umfassen und klar definierte Rollen innehaben. Es gibt einen *Scrum-Master*, welcher sich darum kümmert, dass die Prinzipien und Praktiken von Scrum eingehalten werden. Weiterhin gibt es den *Product-Owner*, der die Verantwortung für das zu entwickelnde Produkt bzw. Projektziel übernimmt. Schließlich gibt es noch *Entwickler*, die an der Umsetzung des Projektes arbeiten.



Abb. 3: Der Scrum Process (eigene Darstellung, Canva, 2024)
 Datenquelle: Clevis Consult, 2024.

3 Artefakte: Die Arbeitsergebnisse werden im Scrum Framework als Artefakte bezeichnet.

Das *Product Backlog* kennzeichnet dabei die Anforderungen, die an das Projekt gestellt werden in priorisierter Reihenfolge. Das Product Backlog kann sich im Verlauf der Arbeit verändern oder um Anforderungen ergänzt werden und ist damit flexibel an den Arbeitsprozess anpassbar.

Das *Sprint Backlog* bezieht sich auf Anforderungen bevorstehender Sprints und fasst diese in einer Art To-do Liste zusammen. Diese werden dann im Verlauf des Sprints in konkrete Aufgaben übersetzt.

Das *Product Increment* kann als das Produkt beschrieben werden, das am Ende eines Sprints vorliegt. (Clevis Consult, 2024)

Agile Methoden

Agile Methoden sind Vorgehensmodelle für einzelne Teams (Diehl, 2023). Sie können dort hilfreich sein, wo ein Aufbau und Abläufe einer Organisation nicht durch Frameworks definiert sind. Sie ermöglichen Teams nach agilen Werten und Prinzipien zu arbeiten bzw. Agilität in Kontexten zu etablieren, wo es hilfreich und möglich erscheint, ohne per se die Gesamtorganisation in Frage zu stellen und sich an ihren Grenzen in Bezug auf agiles Arbeiten aufzureiben. Im Folgenden werden einzelne vorgestellt:

Lean Coffee

Lean Coffee ist ein moderiertes, aber sehr informell strukturiertes Format für Meetings und Diskussionen, das den Schwerpunkt auf Effizienz und Selbstorganisation legt. Es kann besonders sinnvoll in agilen Umgebungen sein, da es dem Team ermöglicht, Diskussionsthemen in einer kurzen, aber zielgerichteten Zeitspanne zu bearbeiten, ohne eine feste Agenda vorab festlegen zu müssen.

Wie funktioniert Lean Coffee?

Themensammlung:

Zu Beginn des Treffens tragen alle Teilnehmer*innen Themen oder Fragen auf Post-its (oder in digitalen Tools) zusammen, die sie besprechen möchten. Diese Themen werden auf einem Board (meist mit drei Spalten: „Zu diskutieren“, „In Diskussion“, „Besprochen“) gesammelt, ohne dass eine festgelegte Reihenfolge vorgegeben wird.

Themenpriorisierung:

Nach der Sammlung der Themen stimmen die Teilnehmer*innen darüber ab, welche Punkte zuerst besprochen werden sollen. Jede Person kann dabei eine bestimmte Anzahl von Stimmen vergeben, oft mithilfe von Punkten oder Klebepunkten (Dot-Voting).

Zeitbegrenzte Diskussionen:

Die Diskussionszeit für jedes Thema ist zeitlich begrenzt. Am Ende der Zeit wird abgestimmt, ob weiter diskutiert oder zum nächsten Thema übergegangen werden soll. So soll sichergestellt werden, dass die Diskussionen fokussiert und effizient sind.

Selbstorganisation und Flexibilität:

Die Teilnehmenden entscheiden selbst, welche Themen Priorität haben und wie lange sie sich mit einem Thema beschäftigen wollen. Dadurch kann das Team flexibel auf aktuelle Bedürfnisse und Interessen reagieren.

Strukturierter Ablauf ohne starre Agenda:

Das Besondere an Lean Coffee ist, dass es keine vorgegebene Agenda gibt. Die Themen entstehen spontan und werden dynamisch während des Meetings priorisiert. Das macht die Methode besonders geeignet für Meetings, bei denen offene Diskussionen und die kollektive Entscheidung über wichtige Punkte im Vordergrund stehen. (Lean Coffee, 2024)



Retrospektive

Eine Retrospektive ist ein geplantes Meeting, das am Ende eines Iterationszyklus, wie z.B. eines Sprints, stattfindet. Das Ziel ist es, gemeinsam zu analysieren, was gut funktioniert hat, was verbessert werden kann und welche Maßnahmen das Team in der nächsten Iteration umsetzen will.

Ziele einer Retrospektive:

Kontinuierliche Verbesserung:

Retrospektiven bieten die Möglichkeit, Probleme oder Ineffizienzen im Arbeitsablauf zu identifizieren und Maßnahmen zu deren Lösung zu entwickeln. Der Fokus liegt auf kleinen, inkrementellen Verbesserungen, die im nächsten Sprint oder Arbeitszyklus angewendet werden.

Teamzusammenhalt stärken:

Indem das Team in einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre über Herausforderungen und Erfolge spricht, kann der Zusammenhalt gefördert werden. Es geht nicht darum, Fehler einzelner Teammitglieder zu kritisieren, sondern als Team gemeinsam zu lernen.

Reflexion der Arbeitsprozesse:

In der Retrospektive wird nicht nur die Produktivität oder Qualität der Arbeit reflektiert, sondern auch die Zusammenarbeit, Kommunikation und die eingesetzten Methoden.

Anpassung der Prozesse:

Retrospektiven bieten die Chance, agile Arbeitsprozesse an die sich verändernden Bedürfnisse des Teams oder Projekts anzupassen. Dies fördert die Flexibilität und erhöht die Effizienz. (Derby & Larsen, 2006)

Ablauf einer Retrospektive

Eröffnung und Rahmen schaffen:

Der/die Moderator*in eröffnet das Meeting und schafft eine positive Atmosphäre, zum Beispiel durch eine kurze Check-In-Runde, um die Stimmung im Team zu erfassen.

Daten sammeln:

In dieser Phase werden die vergangenen Arbeitszyklen vom Team reflektiert und Informationen dazu gesammelt. Dabei können Fragen wie „Was lief gut?“ und „Was könnte verbessert werden?“ helfen.

Erkenntnisse gewinnen:

Die gesammelten Daten werden analysiert, um Muster, Ursachen oder Herausforderungen zu erkennen. Dabei können Prioritäten gesetzt und Themen herausgearbeitet werden, die das Team tiefer besprechen möchte.

Maßnahmen planen:

Das Team entwickelt gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen, die im nächsten Zyklus umgesetzt werden sollen. Diese Maßnahmen sollten spezifisch, erreichbar und realistisch sein.

Abschluss:

Die Retrospektive endet mit einer kurzen Check-Out-Runde oder einer Feedback-Runde in der jede*r äußern kann, wie er/sie die Retrospektive empfunden hat.

Kanban-Boards

Kanban-Boards werden dazu genutzt, Projekte, Arbeitsaufgaben und -schritte zu visualisieren und zu organisieren. Ein Kanban-Board beinhaltet Spalten, die den jeweiligen Punkt, an dem sich die Arbeit gerade befindet, markieren. Dabei wird immer von links nach rechts vorgegangen, neue Aufgaben wandern von links, bis sie nach rechts das Board als erledigt wieder verlassen. Arbeitsaufgaben werden üblicherweise auf Post-its oder Karten gesammelt und den jeweiligen Spalten zugeordnet. Die Spalten können über „To Do“, „In Arbeit“ und „Erledigt“ noch weitere individuell anpassbare Abschnitte enthalten, die sich an den jeweiligen Arbeitsfluss des Projekts/des Teams anpassen. Wichtig ist dabei, den realen Arbeitsfluss abzubilden, das Kanban-Board immer wieder aktuell zu halten und den wirklichen Zustand zu erfassen. Zeilen und farblich unterschiedliche Karten/Post-its können dafür genutzt werden, unterschiedliche Themenschwerpunkte, Projekte oder Arbeitsbereiche voneinander abzugrenzen. (Mauvius Group Inc., 2023)

Selbstorganisierte Teambesprechungen

Selbstorganisierte Treffen werden dazu genutzt, die Verantwortung auf mehrere Personen zu verteilen sowie das Verantwortungsbewusstsein und die Beteiligung aller Teammitglieder zu stärken. So gibt es eine offene Agenda, die von allen gefüllt werden darf. Jeder Punkt muss folgende Informationen beinhalten:

Thema (Worum geht es?)

Zeit (Wie lange braucht das Thema?)

Ziel (Was möchte ich erreichen? Info holen, Info geben, Feedback, Entscheidung)

Priorität (Wie wichtig ist das Thema? (niedrig, mittel, hoch))

Der Ablauf einer selbstorganisierten Teambesprechung

1. Wer moderiert? Wer protokolliert? (rotierend)
2. Check-in: Stimmung des Teams einfangen (Wie bist du heute hier?)
3. Moderation entscheidet auf Basis von Zeit, Priorität, Thema womit das Team beginnt. Der/die Protokollant*in achtet darauf, dass die Zeit eingehalten wird
4. Check-out: Stimmung des Teams einfangen (Wie hast du das Meeting erlebt?)

Einsatzmöglichkeiten für agile Methoden in Kommunalverwaltungen:



Abb. 4: Einsatzmöglichkeiten für agile Methoden in Kommunalverwaltungen
 (eigene Darstellung, Canva 2024)
 Datenquelle: Herrman, 2019.

Erste Ansätze für Leitung zur Umsetzung von Agilität im Team

Agiles Menschenbild & Auftragsklärung

Wenn man als Leitung Agilität in seinem Team etablieren möchte, sollte dies mit dem Blick auf sich selbst beginnen. Eine Reflektion darüber, von welchem **Menschenbild** man ausgeht, kann Hinweise darüber geben, zu welcher Veränderung Sie in der Teamführung bereit sind und wo ggf. Ihre eigenen Grenzen liegen. Wie glauben Sie, dass Menschen geführt und motiviert werden „müssen“? Welche Einstellung zur Arbeit unterstellen Sie ihnen, welche Kreativität und welches Verantwortungsgefühl?

Abbildung 5 (Abb. 5) fasst das agile Menschenbild zusammen, das von motivierten Menschen ausgeht, von Menschen, die Verantwortung übernehmen und mitgestalten wollen und sich selbst organisieren können. Im Gegensatz dazu honoriert die aktuelle Arbeitswelt mit ihren Rahmenbedingungen (Anreizsystemen, Hierarchien, Steuerung, Kontrolle) ein eher negatives Bild auf die in ihr arbeitenden Menschen (Baumkircher, 2021).

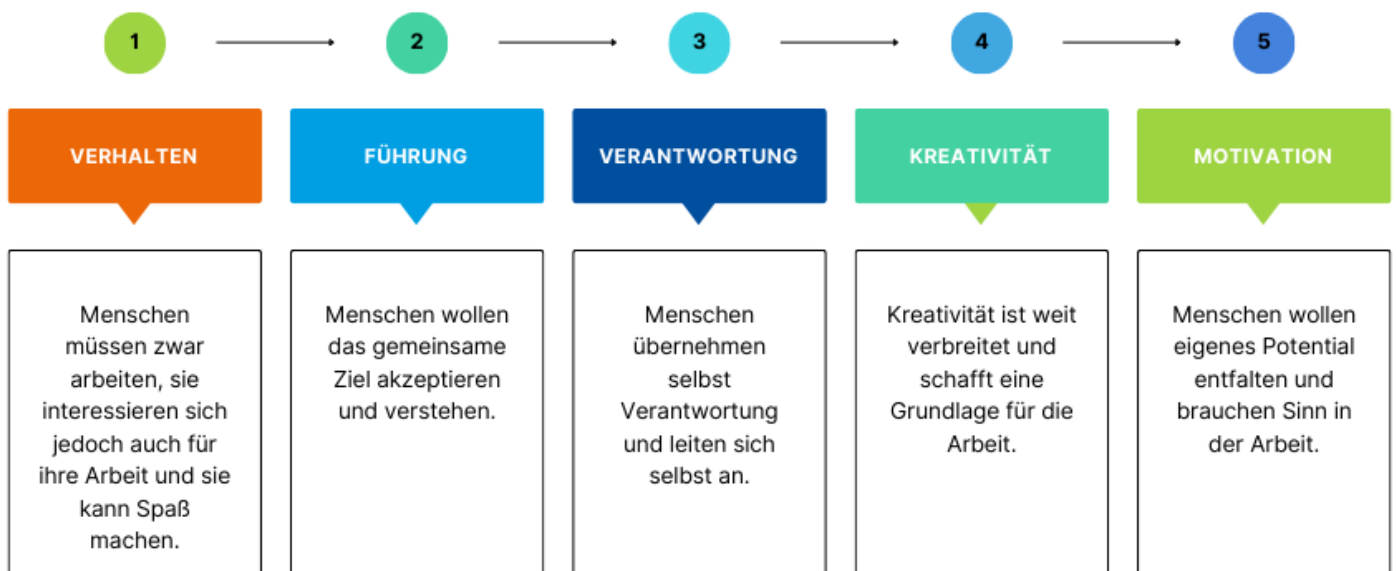


Abb. 5: Agiles Menschenbild (eigene Darstellung, Canva, 2024)
Datenquelle: Baumkircher, 2021.

Neben der Reflexion über das eigene (agile) Menschenbild, kann aus unserer Erfahrung eine **(agile) Auftragsklärung** hilfreich sein, um als Leitung zu eruieren, „**warum**“ und „**wozu**“ Agilität eingeführt werden soll. Fragen könnten unter anderem sein:

- Warum möchte ich mich mit dem Thema Agilität beschäftigen? Gibt es einen konkreten Anlass?
- Was genau möchte ich verändern/ einführen? (Werte, Framework, Methoden, Struktur, Kultur ...)

- Gibt es besondere (explizite/implizite) Erwartungen an mich als Leitung?
- Wer sind derzeit meine Verbündeten?
- Wieviel Freiraum habe ich aktuell darin, agil zu arbeiten?
- Wie hoch schätze ich derzeit die Veränderungsbereitschaft in meinem Umfeld ein?

Um genauer zu analysieren, was Sie verändern möchten, dienen die folgenden Fragen:

- Gibt es gemeinsame Werte und sind diese allen bekannt?
- Was brauchen die einzelnen Menschen im Team, um motiviert und effizient zu arbeiten und gesund zu bleiben?
- Gelingt der Dialog in den Teams, zwischen den Abteilungen und über Hierarchien hinweg, da wo er notwendig ist?
- Wie wird in Ihrem Team mit Fehlern und Feedback umgegangen?

- Wie werden Entscheidungen im Team getroffen?
- Möchten Sie Hierarchien beibehalten, justieren oder abbauen?
- Wie kann die Struktur dazu beitragen, Synergien zwischen Teams, Abteilungen und Bereichen freizusetzen?
- Welche Regeln, Rituale und Meetings helfen Ihrem Team?
- Passt das Führungsverhalten zur Erwartungshaltung der Mitarbeitenden? (teamprove, 2024)

Folglich können Leitungen daraus erste Schritte ableiten, wie sie die gewünschten Veränderungen ins Team tragen möchten. Ist es der Workshop zum Thema Agilität, in dem sich das Gesamtteam zu Werten und Prinzipien auseinandersetzt, um so die Kultur der Zusammenarbeit zu verändern und gemeinsam Vorgehensweisen zu etablieren? Oder geht es Ihnen darum, einzelne agile Methoden zu nutzen, um beispielsweise Rollen zu klären, Besprechungen zu beleben und eine Feedbackkultur zu etablieren?

In beiden Fällen muss das **Ziel** klar sein, **warum und wozu** eine Veränderung eingeführt wird, um **Transparenz** zu schaffen und das Team durch Nachvollziehbarkeit abzuholen. Außerdem hat es

sich als hilfreich erwiesen, „Testphasen“ zu etablieren, um Methoden auszuprobieren und zu ihnen in Feedback-Schleifen zu gehen. Dadurch können Methoden vom Team an den eigenen Arbeitskontext angepasst werden und ein gemeinsames Verantwortungsgefühl für die (Selbst-)Organisation kann entstehen.

Folglich spielt die Rolle der Leitung eine zentrale Rolle, ob und wie Agilität bzw. agile Ansätze in das Team getragen werden. Sie agiert als Moderation des Prozesses und lebt Werte und Prinzipien durch den entsprechenden agilen Leitungsstil vor.

Der agile Ansatz – Ein kleines Fazit

Agilität ist voraussetzungs-voll. Klare Regeln geben das Vorgehen vor. Im Kontext von kommunaler (Bildungs-)Verwaltung ist es daher um so wichtiger, die Möglichkeitsräume für den agilen Ansatz zu nutzen und die organisationalen Grenzen zu akzeptieren. Gewissermaßen kann es also nicht darum gehen, das allumfassende agile Framework zu etablieren, sondern danach zu schauen, welche agilen Methoden die

gewünschte Veränderung unterstützen können. Entsprechend kann die Energie für Veränderungen fokussiert werden und letztere gezielt umgesetzt werden. Agilität hat das Potential Verwaltungshandeln zumindest dort, wo es passend und notwendig erscheint, zu verändern und Strahlkraft nach innen und außen zu generieren (Abb. 6).

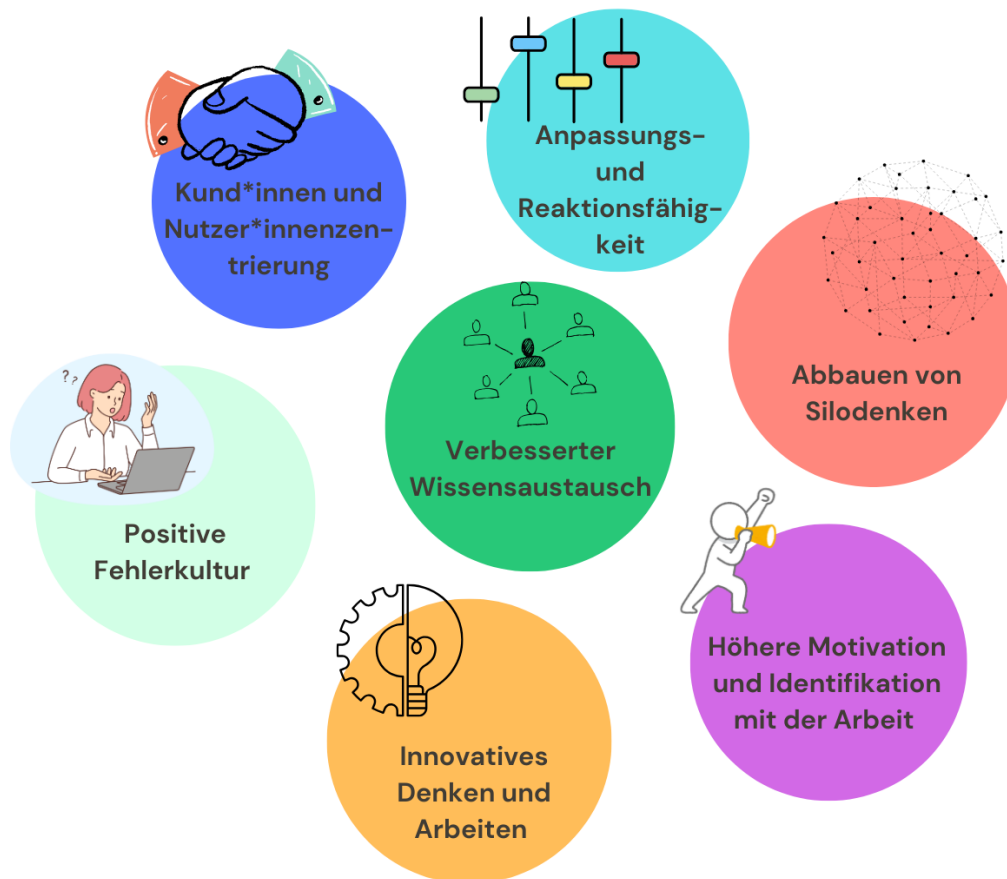


Abb. 6: Vorteile von agilem Arbeiten (eigene Darstellung, Canva, 2025)
 Datenquelle: Theobald & Guckenbiehl, 2021.

Quellen:

Baumkircher, P. (2021): Agile Methoden ohne agiles Mindset - wie sinnvoll ist das? Forum Agile Verwaltung. Zugriff unter: <https://agile-verwaltung.org/2021/12/23/agile-methoden-ohne-agiles-mindset-wie-sinnvoll-ist-das/> am 18.10.2024.

Clevis consult (2024): Scrum: Definition, Methode & Prozess. Zugriff unter: <https://www.clevis.de/ratgeber/scrum/> am 21.01.2025.

Derby, E. & Larsen, D. (2006): Agile Retrospectives: Making Good Teams Great. North Carolina & Texas: The Pragmatic Bookshelf.

Diehl, A. (2023): Agile Frameworks - Rahmenwerke und Spielregeln für agile Organisationen. dno, Köln. Zugriff unter: <https://digitalneuordnung.de/blog/agile-frameworks> am 17.10.2024.

Fischer, S. (2016): Definition: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit. Zugriff unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfaeahigkeit_80_378520.html am 13.01.2025.

Hasso-Plattner Institut (2023): Was ist Design-Thinking? Zugriff unter: <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking.html> am 21.10.2024. am 21.10.2024.

Herrmann, D. (2019): "Agil" - was heißt das eigentlich?. Verwaltungsrebellen. Zugriff unter <https://verwaltungsrebellen.de/agil-was-heisst-das-denn-eigentlich/> am 18.10.2024.

Highsmith, J. (2001): History: The Agile Manifesto. Zugriff unter: <https://agilemanifesto.org/history.html> am 17.10.2024.

Lean Coffee (2024): Lean Coffee lives here. Zugriff unter: <https://leancoffee.org/> am 18.10.2024.

Mauvius Group Inc. (2023): Der offizielle Leitfaden zur Kanban-Methode. Kanban University. Zugriff unter: https://kanban.university/wp-content/uploads/2023/11/The-Official-Kanban-Guide_German.pdf am 17.10.2024

Quality (2024): VUCA. Zugriff unter: <https://www.quality.de/lexikon/vuca/> am 18.09.2024.

Rasche, C. (2019): Erzeugen Sie mit dem agilen Baum ein gemeinsames Verständnis von Agilität. Zugriff unter: <https://www.projektmagazin.de/artikel/agilitaet-einfuehren-mit-agilem-Baum> am 18.06.2024.

Scrum (2020): Scrum Guide German. Zugriff unter: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf> am 17.10.2024.

Synexa consult (2019): Warum und Wozu? Reflexion im agilen Vorgehen. Zugriff unter: <https://verwaltungsrebellen.de/warum-und-vor-allem-wozu-das-ganze/> am 17.10.2024.

Theobald, S. & Guckenbiehl, P. (2021): Vorteile agiles Arbeiten: Chance für die moderne Verwaltung (Agilität in der Verwaltung Teil 2). Fraunhofer IESE. Zugriff unter: <https://www.iese.fraunhofer.de/blog/agilitaet-in-der-verwaltung-teil2/> am 18.10.2024.

Teamprove (2024): Das Teamprove Modell. Zugriff unter: <https://www.teamprove.de/angebot/kultur/> am 18.10.2024.

Veränderungskraft (2024): Definition Agilität - Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Zugriff unter: <https://www.veraenderungskraft.de/was-ist-agilitaet/> am 18.10.2024.

Zum Weiterstöbern

Verwaltungsrebellien

Ein Poster zur Übersicht zum Download: https://www.veraenderungskraft.de/wp-content/uploads/2019/10/Agilitaet_im_Ueberblick-Poster-DIN_A1.pdf

Was ist Agilität in Verwaltung? Methoden, Praxisbeispiele, Erfahrungen

<https://verwaltungsrebellien.de>

Lesetipps der Verwaltungsrebellien: <https://verwaltungsrebellien.de/stoeber-stoff/>

Forum Agile Verwaltung

Austauschplattform, Expertengremium, Blog

<https://agile-verwaltung.org>

Impressum

Regionale Entwicklungsagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW

Institut für soziale Arbeit e. V.
Friesenring 40
48147 Münster

E-Mail: info@reab-nrw.de

Homepage: www.reab-nrw.de

V.i.S.d.P.

Dr. Mario Roland

Redaktion

Mira Althoff
Laura Förste
Dr. Mario Roland

Layout

Mira Althoff 2025 / Institut für soziale Arbeit e. V.

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM