

Sechs Wege, agile Teams zu unterstützen

Es ist noch nicht allzu lange her, da haben CEOs viel Zeit mit ihrem Führungsteam verbracht, um einen Fünfjahresplan zu entwerfen, der reif für die Wall Street gewesen wäre. Heute sind fünf Jahre eine Ewigkeit.

🕒 Lesen 9 Minuten

Es dauerte nur drei Jahre, bis Airbnb aus der Idee, jemanden im Wohnzimmer übernachten zu lassen, eine Buchungsplattform für 700.000 Gäste machte. Uber brauchte nur zwei Jahre, um nach seiner Gründung Millionen an Kapital zu erwirtschaften. Während Fünfjahrespläne manchmal noch immer ihre Berechtigung haben, arbeiten heutige Führungskräfte an Fünfmonats-, Fünfwochen- und sogar Fünftagesplänen. Sie stellen agile Teams zusammen, zu deren Aufgaben das schnelle Scheitern und Erstellen von Prototypen ebenso zählt wie das kontinuierliche Lernen und rasche Generieren von Innovationen.

DIE GEBURTSTUNDE VON „AGILE“

„Agile ist eine Art Fertigungssystem für neue Ideen. Es ist die Praktik, die es Unternehmen ermöglicht, im Sinne ihrer neuen Ideen zu handeln“, sagt Tim Brown, CEO von IDEO. „Dabei ist wichtig zu betonen, dass es bei Agile nicht darum geht, woher die neuen Ideen kommen. Im Mittelpunkt steht vielmehr, auf welche Weise sie schnell iteriert, verbessert und umgesetzt werden können.“

Merriam-Webster definiert das Adjektiv „agil“ als „Fähigkeit, sich schnell und anmutig zu bewegen“. In der englischsprachigen Arbeitswelt wird der Begriff „Agile“ oft als Substantiv verwendet, das ein aus den zwölf Prinzipien des Agile Manifesto 2001 abgeleitetes Konzept beschreibt. Agile wird heute aber nicht mehr nur von IT-Spezialisten genutzt, die sich auf diesen Leitfaden für Softwareentwicklungsteams beziehen, sondern auch wenn es darum geht, Erfolgsquoten zu steigern oder die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen quer durch alle Disziplinen zu beschleunigen. Die Prinzipien von „Agile Work“ umfassen:

- Zufriedenstellung der Kunden durch eine frühe und kontinuierliche Auslieferung
- Konzentration auf ein Projekt anstatt parallele Projektbearbeitung
- Schnelle, häufige persönliche Besprechungen – oft im Stehen – beschleunigen die Kommunikation und das Nachverfolgen von Fortschritten
- Einbindung der Kunden durch praktische Produkttests, die ein sofortiges Feedback ermöglichen

„Agile“ wird häufig mit dem Scrum Framework gekoppelt, das Aktivitäten wie Sprints und Stand-up Meetings sowie Rollen, wie z.B. Scrum Master, beinhaltet (siehe Glossar der Begriffe).

„Wir wussten, dass man kleine Teams benötigt, die in kurzen Zyklen arbeiten, wenn man Produkte schneller liefern und iterieren will“, sagt Dr. Jeff Sutherland, einer der Erstunterzeichner des Agile Manifesto und Co-Autor von „Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time“. „Heute wird die Software Ihres Smartphones alle paar Wochen aktualisiert – und das ist noch langsam. Amazon hat tausend Scrum-Teams, die alle 11,6 Sekunden ein neues Feature aufspielen.“

Agile hat sich seinen Weg inzwischen auch außerhalb der IT in andere Fachbereiche und Branchen gebahnt, und so hat es seit 2001 viele verschiedene Formen angenommen (siehe Definitionen von Agile). Teams empfinden die alten Formen der Projektentwicklung – mit detaillierten Zeitplänen, Diagrammen und Anforderungen – als zu langsam. Kaum ist ein Projekt fertig, ist es auch schon veraltet. Was heute gebraucht wird, sind Werkzeuge für häufige Tests, Verbesserungen und Anpassungen von Projekten, die zu einem Endergebnis führen sollen, mit dem die Kunden zufrieden sind.

„Agile ist eine Art Fertigungssystem für neue Ideen. Es ist die Praktik, die es Unternehmen ermöglicht, im Sinne ihrer neuen Ideen zu handeln. Dabei ist wichtig zu betonen, dass es bei Agile nicht darum geht, woher die neuen Ideen kommen. Im Mittelpunkt steht vielmehr, auf welche Weise sie schnell iteriert, verbessert und umgesetzt werden können.“ Tim Brown, CEO von IDEO

DEN KREATIVEN PROZESS BESCHLEUNIGEN

Im Allgemeinen sind effizient gestaltete Unternehmen so aufgebaut, dass sie lineare Prozesse unterstützen – Prozesse, die der Iteration, der Kreativität und der Fähigkeit, den Wandel zu nutzen, allerdings meist entgegenwirken. Wenn Führungskräfte jedoch die digitale Transformation ihres Unternehmens vorantreiben, entstehen überall Daten und technikbasierte Lösungen und der kreative Prozess beschleunigt sich. Ideen werden vervielfacht und Markteinführungszeiten verkürzt.

„Agile Work hilft den Teams, rasch mit schnellen Lernzyklen zurechtzukommen, um das Endergebnis zu verbessern. Manchmal müssen wir dann vielleicht noch die Richtung ändern oder die Projektanforderungen neu priorisieren“, sagt Terry Lenhardt, Chief Information Officer bei Steelcase.

In seinem Buch schreibt Sutherland, dass Teams, die Scrum erfolgreich eingeführt haben, eine zwischen 300 und 400 Prozent höhere Produktivität verzeichnen. „Agile ist ein nicht endender Prozess der Verbesserung“, sagt Sutherland. „Es ist wie das Zusammensetzen einer Schweizer Uhr. Wenn alle miteinander verzahnten Teile zusammenarbeiten, geschehen große Dinge.“

AGILE IM ARBEITSUMFELD

Agile wird auf unterschiedliche Weise praktiziert. Vor allem Teams, die Agile noch nicht lange anwenden, schätzen die damit verbundenen Rituale und Zeremonien. Viele Teams entwickeln im Lauf der Zeit eigene Wege, die Prinzipien des Agile umzusetzen. Und genauso wie sie dabei über eigene Prozesse verfügen, brauchen sie auch eine gewisse Kontrolle über ihr Arbeitsumfeld.

„Wir beobachten, dass sich die Vorstellungen über fest zugeordnete und gemeinsam genutzte Räume gerade grundlegend verändern. ‚Besäßen‘ die Teams früher eigene Projekträume und gemeinsam genutzte Open Spaces, setzen sich heute eher die Ansätze der Sharing Economy durch – d.h. es gibt Räume, die für kurze Kundenbesprechungen reserviert werden können, während offene Zonen als flexible Teambereiche dienen“, sagte Lenhardt.

Agile Work erfordert ein Ökosystem an Räumen, das die verschiedenen Schritte während des gesamten Prozesses unterstützt und den Menschen Auswahl- und Kontrollmöglichkeiten darüber gibt, wo und wie sie arbeiten.

„Für Agile Work brauchen die Menschen Räume, die bestimmte Dinge fördern: z.B. visuelle Präsenz, kontinuierliches Lernen und schnelles Experimentieren. Nicht weniger wichtig sind digitale und analoge Informationsflüsse sowie persönliche und virtuelle Meetings“, sagt Lenhardt. „Um mit dem fortschreitenden Tempo von Agile Work Schritt halten zu können, müssen wir den Mitarbeitern eine gewisse Kontrolle über die Raumnutzung geben. Räume müssen leicht umkonfigurierbar sein, damit die Menschen die Möglichkeit haben, sie so zu nutzen, wie es die zu lösenden Probleme erfordern.“

„Wir wussten, dass man kleine Teams benötigt, die in kurzen Zyklen arbeiten, wenn man Produkte schneller liefern und iterieren will.“ Dr. Jeff Sutherland, Erstunterzeichner von „The Agile Manifesto“ und Co-Autor von „Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time“

AGILE - EIN EXPERIMENT

Steelcase hat langjährige Erfahrung damit, eigene Räumlichkeiten als Verhaltensprototypen zu nutzen, um mit neuen Ideen zu experimentieren und herauszufinden, was funktioniert und was nicht. Das neueste Beispiel ist eine sich stetig weiterentwickelnde Arbeitsumgebung, in der Agile-Arbeitskonzepte über einen langen Zeitraum getestet und ausgewertet werden. Daraus entsteht eine umfangreiche Wissenssammlung, die aufzeigt, wie Menschen neue Arbeitsweisen anwenden und wie der Arbeitsplatz sie am besten unterstützen kann.

„Wir sammeln neue Erkenntnisse auf den Gebieten eingebettetes Lernen, Führungsstile und Gemeinschaftsbildung. Zusätzlich zu räumlichen Veränderungen erfordert Agile neue Verhaltensweisen, neue soziale Werte und neue Wege im Umgang mit dem Thema Performance“, sagt Dr. Tracy Brower, Leiterin von Steelcase Applied Research + Consulting (ARC). „Wir stehen vor einer ebenso spannenden wie ganzheitlichen Reihe von Veränderungen.“

Im Sinne von Agile Work erläutern Steelcase-Forscher einige wesentliche Raummerkmale zur Förderung agiler Teams. Diese Erkenntnisse berücksichtigen Arbeitsweisen von Gruppen und Einzelpersonen ebenso wie Übergangsbereiche.

01. Vertikale Flächen unterstützen das Lernen

Analoge und digitale Präsentationsflächen stellen sicher, dass das Team den Überblick behält. Zugleich erlauben sie es ihm, den Verlauf der Fortschritte zu lenken und zu kontrollieren.

02. Stehen erhöht die Geschwindigkeit

Eine stehende Körperhaltung fördert aktive, schnelle und zielorientierte Meetings, mit denen sich die nächsten Aktivitäten in Gang setzen lassen. Vermeiden Sie Ablenkungen, indem Sie diesen Raum abseits des Hauptarbeitsbereichs platzieren.

03. Konzentriertes Arbeiten unterstützt Sprints

Teammitglieder müssen in der Lage sein, Projektanforderungen zu erfüllen. Ein Ort für intensives, konzentriertes Arbeiten, an dem man dennoch für das Team erreichbar bleibt, unterstützt den stetigen Fortschritt und Wissensaufbau.

04. Pairing und Cross-Training helfen, Engpässe zu vermeiden

Ein Platz zum Arbeiten Seite an Seite mit Kollegen hilft, Wissen im Team aufzubauen. Cross-Training bedeutet, dass es keinen Projektstillstand gibt, wenn jemand krank oder im Urlaub ist.

05. Die Beteiligung von Kunden treibt den Prozess voran

Häufige Test- und Lernschleifen mit Kunden erfordern Orte für Reviews, die eine gleichberechtigte Teilnahme ermöglichen. Hier sollte es auch einen Bereich geben, wo ein Teilnehmer Notizen zu einzelnen Punkten macht, die alle sehen und besprechen können.

06. Übergänge verleihen Teammitgliedern neue Energien

Übergangsbereiche unterstützen die Regeneration hochkonzentriert arbeitender Menschen, wie z.B. Programmierer. Jeder hat seine eigene Art, neue Energie zu tanken. Manche suchen kommunikative Bereiche, wie etwa Cafés, auf. Andere brauchen ruhige Orte, wie z.B. Ruheräume oder Frei- und Grünflächen.

DEFINITIONEN VON AGILE

Der beste Ausgangspunkt für ein Gespräch über Agile ist die Definition dessen, was Agile für Sie und Ihr Unternehmen bedeutet. „Einer der ersten Schritte zur erfolgreichen Einführung von Agile ist es, eigene Vorstellungen klar zu strukturieren und die damit verbundenen Ziele des Unternehmens zu formulieren. Gemeinsame Definitionen sind entscheidend für dieses Gespräch und für den Beginn einer erfolgreichen agilen Reise“, sagt Dr. Tracy Brower, Leiterin von Steelcase Applied Research + Consulting (ARC).

1. Die Agile-Software-Entwicklung wird durch das Agile Manifesto definiert und verwendet spezifische Frameworks wie Scrum und Sprints.
2. Teams außerhalb der Informationstechnologie (IT) experimentieren und implementieren Agile-orientierte Arbeitsprinzipien wie Scrum und Sprints.
3. Eine agile Arbeitsstrategie unterstützt die Mobilität, Telearbeit, das Teilen von Arbeitsplätzen und andere ähnliche Ansätze.
4. Ein agiler Arbeitsplatz ist flexibel und kann auf sich verändernde Bedürfnisse des Unternehmens reagieren. Die besten agilen Arbeitsplätze geben Teams Kontrolle über ihren physischen Raum.
5. Eine agile Kultur zeichnet sich durch Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Geschwindigkeit aus. Diese Prinzipien bilden die Basis für die Definitionen 1-4.

GLOSSAR DER BEGRIFFE

Scrum

Inspiziert von einem Rugby-Spiel, bei dem sich Teams zusammenschließen, um den Ball zu erobern und vorwärtszukommen, ist Scrum (engl. scrum = Gedränge) ein Vorgehensmodell zur Verbesserung der Produktivität mithilfe inkrementeller Entwicklungszyklen sowie häufiger Test- und Lernschleifen mit Kunden. Scrum beinhaltet ein funktionsübergreifendes Team und drei spezifische Rollen:

Scrum Master helfen dem Team, mit dem Scrum Framework umzugehen und Barrieren zu beseitigen.

Product Owner sind die Hauptverantwortlichen des Projekts. Sie sind aktiv in das Team eingebunden und haben eine Vision, was das Team erreichen wird. Außerdem helfen sie, Produkthanforderungen zu definieren, zu priorisieren und Entscheidungen hierüber zu treffen.

Das Scrum Team ist die Gruppe, die die Arbeit macht. Das Team kann selbst entscheiden, wie es seine Arbeit erledigt und wie viel es während jedes Sprints erreichen will.

Sprint

Während des Sprints strukturiert das Team die Projektanforderungen und erstellt für jeden einwöchigen Arbeitszyklus, den Sprint, eine eigene Anforderungsliste. Sobald sie einen Teil des Projekts abgeschlossen haben, wird der Fortschritt visuell verfolgt. Teams tragen die Verantwortung für ihr Handeln.

Sprint Review

Show & Tell oder Produktvorstellung am Ende jedes Sprints, die die Kunden für schnelles Lernen und sofortiges Feedback miteinbeziehen.

Stand-up Meeting

Das tägliche Stand-up Meeting lässt das Team regelmäßig zusammenkommen, um die Aktivitäten für den Tag aufeinander abzustimmen. Hierbei handelt es sich um einen kurzen Austausch im Stehen, der sicherstellen soll, dass alle auch weiterhin gemeinsam vorankommen.

Velocity

In Bezug auf Scrum beschreibt Velocity die Anzahl der Projektanforderungen, die während jedes Sprints abgeschlossen werden konnte.