



Sarah Rietze
Hannes Zacher

Agiles Arbeiten



DOWNLOAD

Praxis der
Personalpsychologie

 hogrefe

Agiles Arbeiten

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 45

Agiles Arbeiten

M.Sc. Sarah Rietze, Prof. Dr. Hannes Zacher

Die Reihe wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Jörg Felfe, Prof. Dr. Benedikt Hell, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Bettina Kubicek

Die Reihe wurde begründet von:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

**Sarah Rietze
Hannes Zacher**

Agiles Arbeiten

M.Sc. Sarah Rietze, geb. 1988. Studium der Psychologie in Leipzig, Konstanz und Bordeaux. 2015–2017 Beraterin im Management Consulting in Zürich. 2017–2019 Projektmanagerin im Bereich Personalentwicklung in Freienbach. 2019–2020 Agile Coach in Leipzig. Seit 2020 Selbstständige Beraterin und Trainerin im Bereich Führungskräfte- und Teamentwicklung sowie Agile Coaching und Promovierende an der Universität Leipzig. Forschungsschwerpunkt: Psychisches Wohlbefinden in agilen Entwicklungsteams.

Prof. Dr. Hannes Zacher, geb. 1979. Studium der Psychologie in Braunschweig und Minneapolis. 2006–2009 Promotionsstipendiat an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der Justus-Liebig-Universität Gießen. 2009 Promotion. 2009–2010 Postdoktorand an der Jacobs University Bremen. 2010–2013 Lecturer an der University of Queensland. 2014–2015 Associate Professor an der Rijksuniversiteit Groningen. 2016 Professor an der Queensland University of Technology. Seit 2016 Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig. Arbeitsschwerpunkte: Alter im Arbeitskontext und Laufbahnentwicklung, berufliche Gesundheit, proaktives und adaptives Arbeitsverhalten, nachhaltige Organisationen.

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autor:innen bzw. den Herausgeber:innen große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autor:innen bzw. Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Alle Rechte, auch für Text- und Data-Mining (TDM), Training für künstliche Intelligenz (KI) und ähnliche Technologien, sind vorbehalten. All rights, including for text and data mining (TDM), Artificial Intelligence (AI) training, and similar technologies, are reserved.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
info@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com/Yuri_Arcurs
Satz: Franziska Stolz, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
Format: PDF

1. Auflage 2025

© 2025 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-3240-3; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-3240-4)

ISBN 978-3-8017-3240-0

<https://doi.org/10.1026/03240-000>

Nutzungsbedingungen:

Durch den Erwerb erhalten Sie ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das Sie zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere dürfen Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernt werden.

Das E-Book darf anderen Personen nicht – auch nicht auszugsweise – zugänglich gemacht werden, insbesondere sind Weiterleitung, Verleih und Vermietung nicht gestattet.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z. B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

Die Inhalte dürfen nicht zur Entwicklung, zum Training und/oder zur Anreicherung von KI-Systemen, insbesondere von generativen KI-Systemen, verwendet werden. Das Verbot gilt nicht, soweit eine gesetzliche Ausnahme vorliegt.

Inhaltsverzeichnis

1	Was ist agiles Arbeiten?	1
1.1	Einordnung	1
1.2	Definition	2
1.2.1	Agilität am Arbeitsplatz	2
1.2.2	Agiles Projektmanagement	5
1.2.3	Weitere agile Methoden und Ansätze	15
1.3	Abgrenzung und Einordnung in den Kontext von New Work	18
1.4	Abgrenzung und Einordnung in bestehende Konzepte von Gruppenarbeit	21
1.5	Bedeutung agilen Arbeitens für das Personalmanagement	23
1.6	Betrieblicher Nutzen	24
2	Modelle und Theorien: Auswirkungen und Einflussfaktoren agilen Arbeitens	26
2.1	Theorien im Kontext agilen Arbeitens	26
2.1.1	Erwartungstheorie	26
2.1.2	Job-Characteristics-Modell	27
2.1.3	Selbstbestimmungstheorie	30
2.2	Auswirkungen agilen Arbeitens	31
2.2.1	Kognitive Auswirkungen	32
2.2.2	Verhaltensbezogene Auswirkungen	32
2.2.3	Emotionale Auswirkungen	34
2.3	Einflussfaktoren auf die Auswirkungen agilen Arbeitens	38
2.3.1	Individuelle Merkmale	38
2.3.2	Teambezogene Merkmale	41
2.3.3	Führungs- und kontextbezogene Merkmale	42
2.4	Zusammenhang von agilem Arbeiten und beruflichem Wohlbefinden	44
2.4.1	Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen im agilen Arbeiten	44
2.4.2	Chancen und Risiken agilen Arbeitens für berufliches Wohlbefinden	48
3	Analyse und Handlungsempfehlungen für agiles Arbeiten	53
3.1	Wann macht agiles Arbeiten Sinn?	53
3.2	Das Agile Team-Radar: Analyse und Handlungsempfehlungen	55
3.2.1	Geteilte Führung	55
3.2.2	Teamorientierung	62
3.2.3	Redundanz	63
3.2.4	Lernen	64
3.2.5	Autonomie	66
3.3	Führungsansätze für agiles Arbeiten	68

3.3.1	Befähigende Führung	69
3.3.2	Dienende Führung	71
3.3.3	Beidhändige Führung.....	73
3.3.4	Transformationale Führung	75
4	Vorgehen: Die agile Transformation	78
4.1	Umsetzung agilen Arbeitens auf der Ebene Projektteam.....	78
4.1.1	Ablauf eines typischen Sprints	78
4.1.2	Einführung von Scrum im Team: Sprint Zero	86
4.2	Transformation auf Organisationsebene	93
4.2.1	Agile Skalierungsansätze	93
4.2.2	Prozess der agilen Transformation	95
4.2.3	Rolle des Personalmanagements in der agilen Transformation	104
4.2.4	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der agilen Transformation....	109
5	Fallbeispiele aus der Unternehmens- und Beratungspraxis	118
5.1	Agile Veränderung top-down vs. bottom-up – zwei Erfahrungsberichte	118
5.2	Psychisches Wohlbefinden in agilen Scrum-Teams – im Interview mit einem Scrum Master	125
5.3	Team-Empowerment mittels Scrum-Methodik im Personalbereich	128
5.4	Teamentwicklung als Instrument zur agilen Kulturtransformation im Unternehmen	132
5.5	Per Anhalter durch die Agilität – eine agile Lernreise jenseits statischer Trainings	136
5.6	Komm, wir gründen ein Labor! Förderung einer Experimentierkultur als Beitrag zur Unternehmenstransformation	139
5.7	Der Weg einer Bank zu einem agilen Zusammenarbeitsmodell – im Interview mit einer Transformationsbegleiterin	144
6	Literaturempfehlungen	150
7	Literatur	151
8	Anhang	160
	Hinweise zu den Online-Materialien	160
	„Agile Health Check“ zur Standortbestimmung der mentalen Gesundheit im agilen Team	161
	Retrospektive zur mentalen Gesundheit im Team	163
9	Sachregister	165

1 Was ist agiles Arbeiten?

1.1 Einordnung

Agile Arbeitsweisen sind ein Weg im Umgang mit der Komplexität moderner Arbeitswelten. Die Auseinandersetzung mit agilem Arbeiten hat daher im letzten Jahrzehnt einen großen Teil der Unternehmen weltweit erreicht. In Deutschland setzt über die Hälfte aller Unternehmen agile Methoden ein, in Ländern wie China, USA und Indien sogar über 80 % (Kinkel et al., 2020). Die Einführung agilen Arbeitens, auch als agile Transformation bezeichnet, kann sich auf einzelne Projektteams, einzelne Bereiche innerhalb des Unternehmens, aber auch auf das gesamte Unternehmen beziehen. Agil zu arbeiten, ist eine Reaktion auf die moderne *VUCA-Welt*, die geprägt ist von Unsicherheit, Unbeständigkeit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (siehe Abbildung 1). Agiles Arbeiten zeigt einen Weg auf, der effektives Agieren in der VUCA-Welt ermöglicht. Es steht für einen neuen Ansatz, an unternehmerische Problemstellungen heranzugehen, und schlägt vor, eine traditionell lineare Projektplanung und Umsetzung durch ein schrittweises, inkrementelles Vorgehen zu ersetzen.

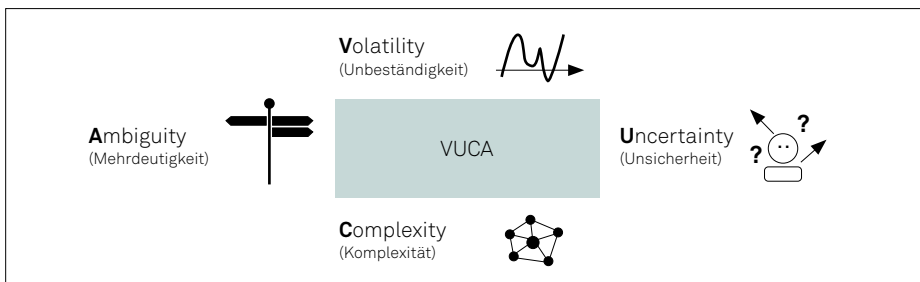


Abbildung 1: Die vier Elemente der VUCA-Welt

Die meisten Unternehmen stellen sich heute nicht die Frage, *ob* es Sinn macht, agiles Arbeiten einzuführen. Stattdessen fragen sie, *für welche* Aufgaben und Projekte agiles Arbeiten eingesetzt werden sollte und v. a. *wie* es umgesetzt werden kann, um eine größtmögliche Wirkung für die Zusammenarbeit und das Gesamtergebnis zu erzielen. Agiles Arbeiten verändert eine Organisation auf allen Ebenen – stärker dezentralisierte Strukturen und Prozesse, flachere Hierarchien, Delegation von Verantwortung auf Teamebene, kooperative und enge Zusammenarbeit mit Kunden¹ sowie Veränderungen der Unternehmenskultur. Der Wandel zu agi-

1 Zugunsten einer besseren Lesbarkeit verwenden wir im Text nicht immer geschlechtsneutrale Formulierungen oder mehrere Geschlechterformen. Deshalb weisen wir ausdrücklich darauf hin, dass stets in gleicher Weise Personen jedweden Geschlechts gemeint sind.

lem Arbeiten wird nicht selten durch den technischen Fachbereich, insbesondere durch die Softwareentwicklung, angestoßen. Noch viel wichtiger sind für diesen komplexen Veränderungsprozess jedoch andere Akteure im Unternehmen: die Geschäftsführung für die Sinnstiftung, die Führungskräfte als Vorbilder und vor allem auch der Personalbereich für die Begleitung organisationaler und kultureller Veränderungsprozesse. Insbesondere Human Resources (HR)-Fachkräfte haben hier die zentrale Aufgabe, mitzugestalten und Veränderungen zu ermöglichen. Häufig sind sie allerdings nicht Teil von agilen Transformationsprozessen oder stehen nur als Unterstützer am Rande des Geschehens, was aus unserer Sicht ein Fehler ist.

Ziele der agilen Organisationsentwicklung

Agile Organisationsentwicklung verfolgt zwei zentrale Ziele, die miteinander in Wechselwirkung stehen:

1. *Wirtschaftlichkeit*: Wie kann ein Unternehmen bessere und schnellere Ergebnisse in der herausfordernden VUCA-Welt liefern? Wie können Kundenbedürfnisse erfüllt werden, die sich ebenfalls schnell ändern?
2. *Menschengerechte Arbeitsgestaltung*: Wie können Arbeitsbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten für einzelne Mitarbeitende verbessert werden? Wie entsteht eine optimale Zusammenarbeit im Team?

Mit Blick auf die Aufgaben der Personalpsychologie soll in diesem Buch insbesondere auf die zweite Fragestellung eingegangen werden: Wie verändert agiles Arbeiten die Arbeitsgestaltung und Zusammenarbeit? Wie verändert agiles Arbeiten das Verständnis von Führung? Welche Konsequenzen für Leistung, Motivation und Wohlbefinden am Arbeitsplatz hat agiles Arbeiten? Wie gelingt die Einführung agilen Arbeitens und welche Herausforderungen müssen dabei überwunden werden?

1.2 Definition

1.2.1 Agilität am Arbeitsplatz

Agilität am Arbeitsplatz kann als die Fähigkeit von Beschäftigten, angemessen auf Veränderungen reagieren zu können und Veränderungen als Chancen zu nutzen, definiert werden (Petermann & Zacher, 2020). Petermann und Zacher (2021) entwickelten eine Verhaltenstaxonomie, in der sie zehn spezifische Verhaltensweisen der Agilität von Beschäftigten („Workforce Agility“) identifizierten. Diese können als voneinander abgrenzbare Dimensionen von Agilität betrachtet werden, welche bestimmte Konsequenzen nach sich ziehen. Aufbauend auf diesem Modell entwickelten Petermann und Zacher (2022) ein Messinstrument, welches arbeitsbezo-

gene Ergebnisse valide vorhersagt. So konnte gezeigt werden, dass Agilität der Beschäftigten positiv mit innovativer Leistung, sozialem Verhalten in der Organisation („Organizational Citizenship Behavior“), Aufgabenleistung, Arbeitszufriedenheit und negativ mit psychischer Beanspruchung bei der Arbeit zusammenhängt. Die zehn Dimensionen von Agilität am Arbeitsplatz sind in Tabelle 1 definiert und die jeweils drei Items zur Messung einer jeden Dimension aufgeführt.

Tabelle 1: Definition und Messung der zehn Dimensionen von Agilität am Arbeitsplatz (Petermann & Zacher, 2022)

Dimension	Definition	Messung
Annehmen von Veränderung	• Beinhaltet die Überprüfung früherer Entscheidungen aufgrund neuer Informationen und die Akzeptanz unterschiedlicher Rollen und Situationen • Umfasst die Fähigkeit, sich flexibel, schnell und erfolgreich an veränderte Umstände anzupassen	• Bei der Arbeit kann ich mich schnell auf verschiedene Situationen einstellen. • Ich bin in der Lage, verschiedene Rollen in meiner Arbeit anzunehmen. • Wenn nötig, fällt es mir leicht, auf Veränderungen zu reagieren.
Treffen von Entscheidungen	• Bezieht sich auf die Fähigkeit, Risiken zu tolerieren, Prioritäten zu setzen, schnell und proaktiv zu reagieren und zu entscheiden • Umfasst die Fähigkeit, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen	• Ich zögere wichtige Entscheidungen oft länger hinaus. (<i>invertiert</i>) • Ich treffe jetzt schon Entscheidungen, die zu Lösungen der Probleme der Zukunft führen. • Ich übernehme gern Verantwortung für Themen bei der Arbeit.
Gestaltung von Transparenz	• Beinhaltet einen schnellen Austausch von Informationen, das Eingestehen von Fehlern, das Bitten um Hilfe oder Informationen sowie die direkte Kommunikation	• Ich teile aktiv alle Informationen, die ich habe. • Wenn ich eine Frage habe, gehe ich oft direkt zu der betreffenden Person. • Ich frage Kollegen außerhalb meines direkten Umfelds nach neuen Informationen.
Kollaboration	• Umfasst, dass Teammitglieder vertrauensvoll miteinander zusammenarbeiten und sich wertschätzend und empathisch gegenüber anderen verhalten • Bezieht sich auf eine Zusammenarbeit, die funktionsübergreifend, offen und dynamisch ist	• Ich zeige meine Wertschätzung für andere regelmäßig. • Ich kann gut auf Gefühle und Emotionen von anderen eingehen. • Ich arbeite gern mit anderen zusammen.

Tabelle 1: Fortsetzung

Dimension	Definition	Messung
Reflexion	Betrifft das Infragestellen aktueller Verhaltensweisen, das Reflektieren der Zusammenarbeit und die ständige Suche nach Verbesserungen in der Arbeit	- Bei der Arbeit denke ich darüber nach, wie man Dinge anders machen könnte. - Ich hinterfrage, wie wir unsere Zusammenarbeit verbessern könnten. - Ich suche nach neuen Möglichkeiten und Werkzeugen, meine Abläufe und Prozesse zu verbessern.
Kunde im Mittelpunkt	- Betrifft die ständige Einbindung des Kunden in das Projekt und das Einholen und Einbeziehen von Feedback des Kunden - Der Wert für den Kunden wird in den Mittelpunkt gestellt und in den Entwicklungsprozess integriert	- Feedback vom Kunden ist eines der wichtigsten Dinge, um unser Produkt zu verbessern. - Der Kunde ist ein wichtiger Teil unseres Projektes. - Die Kundensicht wird aktiv in unsere Entscheidungsprozesse einbezogen.
Iteration	Umfasst, ein Projekt schrittweise zu entwickeln, kontinuierlich Verbesserungen vorzunehmen und in kurzen Anpassungszyklen zu handeln	- Wir hinterfragen unser Produkt immer wieder, um es zu verbessern. - Wir versuchen, das Produkt schrittweise zu entwickeln, um immer wieder abschätzen zu können, ob wir noch auf dem richtigen Weg sind. - In unserem Entwicklungsprozess wechseln sich kurzzyklisch Entwicklung und Evaluation ab.
Testen	Betrifft das regelmäßige Testen eines Produkts, die Erstellung eines Prototyps sowie das Experimentieren und Ausprobieren neuer Dinge	- Wir testen jedes Produkt, bevor wir es öffentlich machen. - Ohne ein Produkt zu testen, lassen wir es nicht auf den Markt. - Produkttests sind ein fester Bestandteil unseres Entwicklungsprozesses.
Selbstorganisation	Betrifft das Engagement der Teammitglieder und die Bereitschaft, sich selbst zu verwalten, zu strukturieren und zu organisieren	- Ich überwache die Ergebnisse meiner Arbeit. - Ich suche nach besseren Möglichkeiten, meine Arbeit zu machen. - Ich führe neue Methoden ein, um meine Arbeit zu machen.

Tabelle 1: Fortsetzung

Dimension	Definition	Messung
Lernen	• Beinhaltet die Notwendigkeit ständiger Weiterbildung sowie ein gutes Wissensmanagement und die Möglichkeit, von anderen zu lernen	• Ich lege großen Wert darauf, immer neue Dinge zu lernen. • Ich erweitere ständig meine Fähigkeiten. • Mir ist es wichtig, mein Wissen zu erweitern.

Anmerkungen: 5-Punkte-Skala von „1 = nie/sehr selten“ bis „5 = sehr oft/immer“. Das Messinstrument ist öffentlich zugänglich („Open Access“) und kann unter Angabe der Originalquelle frei genutzt werden. Der Abdruck der Items erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Autoren. Die Dimensionen und Items sind in englischer Sprache verfügbar unter <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.841862/full>

1.2.2 Agiles Projektmanagement

Agiles Projektmanagement umfasst verschiedene Praktiken und Methoden, die auf einem gemeinsamen globalen Wertesystem basieren – dem agilen Manifest (Beck et al., 2001). Dieses wurde 2001 bei einer Zusammenkunft von 17 Softwareentwicklern in Utah, USA, aufgestellt, um eine Alternative zu traditionellen Formen der Zusammenarbeit vorzuschlagen.

Werte und Prinzipien des agilen Manifests

Die zentralen Werte und Prinzipien, die im agilen Manifest definiert wurden, sind:

- *Individuen und Interaktionen* mehr als Prozesse und Werkzeuge
- *Funktionierende Software* mehr als umfassende Dokumentation
- *Zusammenarbeit mit dem Kunden* mehr als Vertragsverhandlung
- *Reagieren auf Veränderung* mehr als das Befolgen eines Plans

Agile Ansätze wurden entwickelt, um die Probleme des schnellen Wandels der Arbeitswelt direkt anzugehen und Teams zu befähigen, durch schlanke Informations- und Entscheidungsprozesse effektiv auf Veränderungen zu reagieren. Agiles Projektmanagement ist mittlerweile insbesondere in der Softwareentwicklung und IT gängige Praxis. Doch auch in anderen Bereichen, wie z.B. im Personal oder Marketing, finden agile Ansätze immer mehr Verbreitung (Conforto et al., 2014). Dabei wird agiles Arbeiten in der Praxis nicht nach dem Alles-oder-Nichts-Ansatz umgesetzt, sondern häufig in hybriden Lösungen eingeführt. Das bedeutet, dass einzelne agile Praktiken, die für den jeweiligen Kontext sinnvoll erscheinen, umgesetzt und mit bestehenden Prozessen kombiniert werden (Gemino et al., 2021).

Agile Projektarbeit kann als eine Weiterentwicklung und Spezifizierung von Konzepten der Gruppenarbeit, die bereits eine lange Tradition haben (z. B. Lean Management oder teilautonome Teams), angesehen werden (siehe Abschnitt 1.4). In der agilen Arbeit liegt ein starker Fokus auf dem Team und den Individuen, die im Team arbeiten. Anstatt eines hierarchischen „Command-and-Control“-Führungsstils wird auf kollaborative und selbstorganisierte Teamführung gesetzt (Cockburn & Highsmith, 2001). Teammitglieder arbeiten autonom zusammen, um ihre Arbeit zu planen und zu koordinieren, gemeinsame Ziele zu erreichen und ihre eigenen Rahmenbedingungen festzulegen. Die Teammitglieder teilen sich die Führungs- und Entscheidungsverantwortung. Damit wird die Entscheidungsbefugnis direkt auf die Ebene der operativen Prozesse gebracht, was zu einer erhöhten Geschwindigkeit und Genauigkeit der Problemlösung führt. Die Rolle des Managements in der agilen Organisation besteht darin, ein Umfeld der Unterstützung, des Lernens und des Vertrauens zu schaffen, welches die Teammitglieder benötigen, um ihre Arbeit effektiv zu erledigen. Weitere Kernelemente der agilen Arbeit sind das iterative Planen und inkrementelle Vorgehen. Das Team arbeitet in kurzen wiederkehrenden Iterationen (auch Sprints genannt; siehe Abschnitt 4.1.1). Zu Beginn jeder Iteration einigen sich die Teammitglieder mit den Stakeholdern, d. h. den Projektbeteiligten außerhalb des Teams wie z. B. Geschäftsbereich-Verantwortlichen oder Projektmanagern des Kunden darauf, was in der kommenden Iteration geliefert werden soll. Zudem erfolgt die Bereitstellung von Projektergebnissen inkrementell. Das bedeutet, dass am Ende jeder Iteration ein fertiges Teilergebnis dem Kunden vorgestellt und, wenn gewünscht, ausgeliefert werden kann. Der Entwicklungsprozess richtet sich nach den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden, welche direkt und regelmäßig über Feedbackprozesse eingebunden werden (Rietze & Zacher, 2023).

Mit den beschriebenen Vorgehensweisen sollen Herausforderungen und Risiken, die häufig im traditionellen Projektgeschäft entstehen, minimiert werden. Eines der größten Risiken ist, dass in traditionellen „Wasserfall-Vorgehensweisen“ der flexible Umgang mit sich ändernden Marktbedingungen und Kundenanforderungen kaum steuerbar ist. Der „Wasserfall“ steht hier als Metapher für ein Vorgehen, welches einen linearen Prozess befolgt, der aus Anforderungsdefinition, Planung, Umsetzung und Testen besteht. Dieser Ansatz ignoriert, dass sich Anforderungen und Kontexte ändern können, was zu langen Projektzeiten, überholten Projektergebnissen und unzufriedenen Kunden führen kann. In Tabelle 2 werden die beiden Projektmanagement-Ansätze anhand verschiedener Dimensionen verglichen und voneinander abgegrenzt, Abbildung 2 veranschaulicht den Projektablauf bei den Ansätzen.

Tabelle 2: Gegenüberstellung von traditionellem und agilem Projektmanagement (Bishop & Deokar, 2014; Breidenbach & Rollow, 2019; Koch & Schermuly, 2021b)

Dimension	Traditionelles Projektmanagement	Agiles Projektmanagement
Organisationsstruktur und Zusammenarbeit	• Zusammenarbeit in homogenen Teams mit klar definierten Rollen • Teammitglieder werden hierarchisch geführt	• Zusammenarbeit in heterogenen, crossfunktionalen Teams • Team organisiert sich selbst
Projektverantwortung und Rollen	• Top-down, d. h. die Projektleitung leitet die Projektarbeit an • Wichtige Entscheidungen werden durch die Projektleitung getroffen und Aufgaben durch diese verteilt	• Geteilte Führung nach Rollen und Verantwortungsbereichen im Team (keine Projektleitungs- oder Teamleitungsrolle) • Wichtige Entscheidungen und Aufgabenverteilung erfolgen durch das Projektteam selbst
Prozessabläufe und Planung	• Wasserfallprinzip, d. h. Projektphasen sind langfristig angelegt und es wird strikt ein linearer Projektplan befolgt • Lange Planungsphase zu Projektbeginn: alle Anforderungen und Annahmen werden detailliert beschrieben • Testen erfolgt erst nach der Fertigstellung	• Iteratives Vorgehen: Projekt wird in kurze Projektphasen (Sprints) unterteilt • Projektarbeit wird im Regelfall durch das Reagieren auf Veränderung bestimmt • Zu Projektbeginn wird die Planungsphase so kurz wie möglich gehalten: Annahmen werden kontinuierlich getestet und die Projektplanung erfolgt schrittweise und passt sich an sich ändernde Anforderungen an
Zusammenarbeit mit dem Kunden	• Kunde ist reiner Auftraggeber: enge Zusammenarbeit zu Projektbeginn, um die Anforderungen zu definieren • Kunde erhält die Projektergebnisse am Ende des Projektes und wird nicht in Zwischenschritten eingebunden • Projektteam hat keinen direkten Kontakt zum Kunden	• Kunde erhält Projektergebnisse kontinuierlich über den gesamten Projektzeitraum • Regelmäßiges Kundenfeedback wird immer wieder für die nächsten Projektschritte genutzt • Enge Zusammenarbeit zwischen Projektteam und Kunden
Transparenz und Sichtbarkeit von Fortschritt	• Verwendung von Gantt-Diagrammen und Projektstatus-Updates, um Fortschritt aufzuzeigen	• Fortschritt wird durch die monatliche Bereitstellung von Teilergebnissen sichtbar (inkrementeller Ansatz) • Einsatz von Visualisierungstechniken, z. B. Scrum-Board oder Burndown-Chart (siehe Abbildung 9 auf Seite 30)

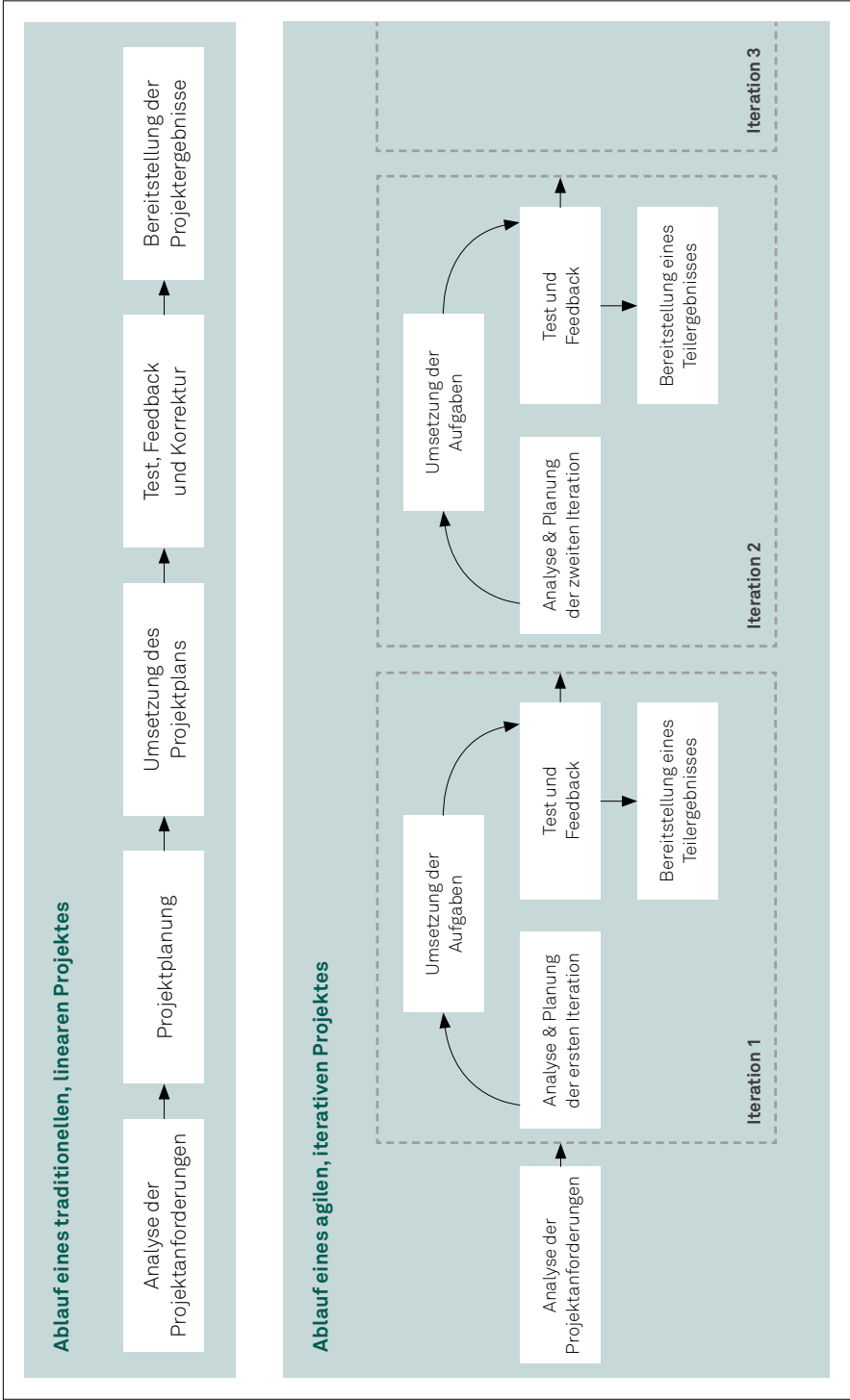


Abbildung 2: Vergleich eines traditionellen, linearen Projektvorgehens mit einem agilen, iterativen Projektvorgehen

Insbesondere die Softwareindustrie verwendet eine Vielzahl von verschiedenen agilen Arbeitspraktiken und Entwicklungsmethoden (siehe Abschnitt 1.2.3). Der *Scrum-Ansatz* hat sich für das agile Projektmanagement sowohl in der Softwareentwicklung als auch in vielen anderen projektbezogenen Unternehmensbereichen durchgesetzt und wird weltweit am häufigsten verwendet (Schwaber & Sutherland, 2020; digital.ai, 2022). Auch in der Forschung zu agilem Arbeiten wird vor allem Scrum und damit zusammenhängende Praktiken als konzeptueller Rahmen für agiles Projektmanagement untersucht. Daher liegt auch hier im Buch der Fokus auf den agilen Praktiken in Anlehnung an Scrum, weshalb im Folgenden die verschiedenen Elemente von Scrum zum grundlegenden Verständnis für die weiteren Kapitel vorgestellt werden sollen.

Grundlagen von Scrum

Scrum wurde in den 1990er Jahren entwickelt und ist im sogenannten *Scrum Guide* definiert. Dieses Rahmenwerk ist weltweit verbreitet und offiziell in über 30 Sprachen übersetzt (www.scrumguides.org). Der Leitfaden definiert Scrum und beschreibt die Elemente und Regeln sehr kurz und präzise. Die Autoren definieren Scrum als „ein leichtgewichtiges Rahmenwerk, welches Menschen, Teams und Organisationen hilft, Wert durch adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu generieren“ (Schwaber & Sutherland, 2020, S. 3). Die erfolgreiche Anwendung von Scrum baut dabei auf den fünf Werten Commitment, Fokus, Offenheit, Respekt und Mut auf. Zudem werden im Scrum-Leitfaden die wichtigsten Elemente und deren Zusammenspiel definiert, die auch hier kurz skizziert werden sollen:

- Scrum-Team und -Rollen,
- Scrum-Events (Meeting-Formate),
- Scrum-Artefakte.

Scrum-Team und -Rollen. Das Scrum-Team ist ein kleines Team von etwa 5 bis 9 Leuten und besteht aus den Rollen Scrum Master, Product Owner und Entwicklungsteam. Die Teams sind interdisziplinär zusammengesetzt und es gibt keine Hierarchien innerhalb eines Teams. Hierbei ist zu beachten, dass die Rollenbezeichnung „Entwickler“ nicht nur auf Software-Entwickler und -Entwicklerinnen beschränkt ist, sondern die Rolle aller Teammitglieder aus unterschiedlichen Funktionen beschreibt, die Teil der Umsetzung im Projekt sind. Nach der Theorie sollten alle Teammitglieder zu 100 % Teil des Projektteams sein, damit sie sich auf ein gemeinsames Produktziel fokussieren können. Das Team organisiert sich selbst und entscheidet, wer was wann und wie macht. Es organisiert sich in sogenannten *Sprints* – kurze, fest definierte Zeiträume von ein bis vier Wochen, in denen ein bestimmtes Arbeitskontingent geplant und erledigt wird (siehe Abschnitt 4.1.1). Das Team ist umsetzungsverantwortlich für alle projektspezifischen Tätigkeiten und ist so aufgebaut und befähigt, dass es die Arbeit selbst steuern kann. Das gesamte Scrum-Team ist auch ergebnisverantwortlich, wobei die

Verantwortung konkret auf die drei Rollen aufgeteilt wird, d.h. dass ein Ansatz der geteilten Führung verfolgt wird. Tabelle 3 stellt die Aufteilung der Verantwortung auf die Rollen im Detail dar.

Tabelle 3: Aufteilung der Ergebnisverantwortung nach den Rollen im Scrum-Team

Entwicklungsteam	Product Owner	Scrum Master
• Schaffung eines Teil-ergebnisses (Inkrement) in jeder Arbeitsiteration • Festlegung des Sprintziels sowie Planung des Sprints • Umsetzung der Anforderungen im Sprint • Einhaltung von Qualität • Nutzung der Expertise des gesamten Teams	• Entwicklung und Kommunikation von Produktziel und -strategie • Maximierung des Produktwertes durch ein effektives Management der Produkthanforderungen (Erstellung, Priorisierung und Kommunikation) über das sogenannte Product Backlog	• Einführung von Scrum und Sicherstellung, dass sowohl das Scrum-Team als auch die Organisation die Scrum-Theorie und -Praxis verstanden haben • Maximierung des Teamwertes, d.h. Sicherstellung der Effektivität des Scrum-Teams (u.a. Beseitigung von Hindernissen, Moderation der Zusammenarbeit)

Im Vergleich zu dem hier beschriebenen Vorgehen liegt im klassischen Projektmanagement die Ergebnisverantwortung häufig bei einer Person: der Projektleitung (zentralisierte Führung). Zudem hat eine klassische Projektleitung die Verantwortung, Arbeit an das Team zu delegieren und dem Team zu sagen, wie es am besten die Arbeit umsetzen kann. Im selbstorganisierten Team kümmert sich das Team selbst darum, Aufgaben an Einzelne zu delegieren und zu entscheiden, wie die Arbeit umgesetzt werden kann. Diese strukturelle Unterscheidung zwischen zentralisierter und geteilter Führung im Projektteam ist in Abbildung 3 skizziert.

In Anlehnung an Scrum wird auch in diesem Buch von Product Owner und Scrum Master als Rollen gesprochen. Die Empfehlung ist, diese jeweils einem Teammitglied eindeutig zuzuordnen. Die Rollen Scrum Master und Product Owner sind mittlerweile auch als Stellenbeschreibungen auf dem Arbeitsmarkt fest etabliert und es gibt verschiedene Zertifizierungsangebote, die als Voraussetzung zur Erfüllung der Rollen angesehen werden (z.B. Professional Scrum Master über www.scrum.org).

Scrum-Events (Meeting-Formate). Scrum-Events sind spezifische Ereignisse oder Meetings in Scrum, um die Zusammenarbeit, Kommunikation und Transparenz im Team in Form einer definierten Regelmäßigkeit zu fördern. Es gibt vier wichtige Meetings, die zu definierten Zeitpunkten innerhalb eines Sprints stattfinden. Ein Sprint startet mit dem *Planning-Meeting* (auch Sprint Planning), in welchem der Aufwand einzelner Aufgaben geschätzt und die Arbeit für den kommenden Sprint geplant wird. Während eines Sprints trifft sich das Scrum-Team täglich zu