

## Agile Prinzipien und einen agilen Mindset im Team einführen

Agilität ist in aller Munde. Es hat sich herumgesprochen, dass agile Teams produktiver, wesentlich schneller und flexibler und die Mitarbeitenden gleichzeitig zufriedener sind. Deshalb sind viele Unternehmen derzeit bestrebt, agile Arbeitsmethoden einzuführen. Agilität bedeutet jedoch nicht, nur agile Methoden wie Scrum oder Design Thinking zu nutzen. Viel wichtiger ist es, die Zusammenarbeit agil zu gestalten und im Team agile Werte zu etablieren. Die gelingt durch agile Prinzipien, die in einem vorgegebenen Gestaltungsrahmen als Teamregeln etabliert werden können.

### **Was sind wichtige agile Prinzipien der Zusammenarbeit im Team?**

Agile Teams orientieren sich in ihrer Zusammenarbeit an Werten, die helfen, in einer komplexen und sich schnell ändernden Welt gemeinsam Ziele zu erreichen. Folgende agilen Prinzipien haben sich in der Zusammenarbeit von Teams besonders bewährt: hohe Visions-, Werte- und Zielorientierung, Partizipation, geteilte Verantwortung, Vertrauen, Transparenz, Flexibilität, Schnelligkeit, Fokussierung auf das Wesentliche, Einfachheit, konsente Entscheidungen, iteratives Vorgehen, Lernen durch Tun, Definition von next Steps, eine offene Fehlerkultur, konstruktives Feedback, schneller sachorientierter Austausch.

### **Was behindert die agile Zusammenarbeit im Team?**

Agilität wird vor allem durch eine hierarchieorientierte Unternehmenskultur mit traditionellen Organisationsprinzipien behindert. Dazu gehören z.B. hierarchische Entscheidungen, starre Vorgaben und Budgets, Bürokratie, detaillierte Planungen, Streben nach Sicherheit, Mikromanagement. Diese traditionellen Prinzipien hatten jahrzehntlang ihre Berechtigung. In einer sich dynamisch verändernden volatilen Welt sind sie jedoch hinderlich für das Vorankommen.

### **Wie schnell gelingt der Wandel zum agilen Team?**

Der Wandel zu mehr Agilität im Unternehmen kann in einzelnen Teams beginnen. Wie schnell im Team ein agiler Mindset etabliert werden kann, hängt vom aktuellen Entwicklungsstand des Teams ab. Ist das Team gewohnt, Verantwortung für gemeinsame Ziele zu übernehmen, partizipativ Entscheidungen zu treffen, Konflikte konstruktiv zu klären und Vorschläge eigenverantwortlich einzubringen, dann ist der Schritt zum agilen Team nicht weit. Wenn die Teammitglieder jedoch in der Vergangenheit nie nach ihrer Meinung gefragt wurden, keine Transparenz gelebt wurde oder andere Meinungen sogar sanktioniert wurden, wenn es offene oder verdeckte Konflikte gibt, braucht es in aller Regel einen längeren Weg, um eine agile Teamkultur zu etablieren.

Agilität wird zwar von der Unternehmensführung mit dem entsprechenden Gestaltungsrahmen entschieden, jedoch kann sie dem Team nicht verordnet werden. Die Teammitglieder müssen von sich aus bereit sein, den Weg zu mehr Agilität gemeinsam zu gehen. Das gelingt nur, wenn das Team die Vorteile der agilen Prinzipien für die Zusammenarbeit erkennt und bereit ist, sie zu leben. Eine Möglichkeit, Agilität in das Team einzuführen, ist deshalb die gemeinsame Vereinbarung agiler Regeln für die Zusammenarbeit im Team und wie diese ganz konkret angewendet werden können.

## **Wie gelingt es die Zusammenarbeit im Team agil gestalten? Beispiele für agile Prinzipien und agile Regeln der Zusammenarbeit**

Die folgenden Beispiele vermitteln einen Überblick, wie agile Handlungsprinzipien konkret formuliert werden können. Teamleiter:innen und Führungskräfte, die die Zusammenarbeit im Team agiler gestalten wollen, können sie als Orientierung nutzen. Stimmen Sie sich dazu gemeinsam im Team ab, welcher der agilen Prinzipien für Ihr Team passt und diskutieren Sie mit Ihrem Team darüber, wie die Agilitätsprinzipien im Arbeitsalltag ganz konkret gelebt werden können.

### **Beispiele für agile Handlungsprinzipien zur Zusammenarbeit im Team:**

- Basis unserer Zusammenarbeit sind Wertschätzung, Vertrauen und Transparenz.
- Wir setzen uns anspruchsvolle, aber machbare Ziele.
- Wir prüfen regelmäßig, wo wir stehen und was die nächsten Schritte sind, um unseren Zielen näherzukommen.
- Anfangen ist wichtiger, als der perfekte Plan.
- Wichtige Entscheidungen treffen wir gemeinsam. Dabei ist die fachliche und situative Kompetenz wichtiger als Hierarchie. Wo immer möglich, nutzen wir das Konsent-Prinzip: Vorschläge werden zu Vereinbarungen, wenn sie als die aktuell beste Lösung eingeschätzt werden. Wer einen sachlich gut begründeten Einwand hat, teilt ihn mit. Ungelöste Einwände verhindern, dass ein Vorschlag eine Vereinbarung wird.
- Wir schätzen unterschiedliche Meinungen. Bei Meinungsverschiedenheiten suchen wir gemeinsam konstruktiv und sachorientiert nach der aktuell besten Lösung.
- Über die Aufgabenverteilung entscheidet das Team nach persönlicher und fachlicher Kompetenz, nach den zeitlichen Ressourcen und dem Lern- und Entwicklungsbedarf.
- Jeder trägt zu unserem Gesamtergebnis bei und ist mitverantwortlich. Wer Verbesserungsmöglichkeiten sieht, bringt sie deshalb in den Diskussionsprozess ein.
- Fehler sind willkommene Anlässe zu prüfen, ob wir etwas verbessern können.
- Wir nutzen das Trial-and-Error-Prinzip der Evolution: Ausprobieren; was gut funktioniert beibehalten; kontinuierlich verbessern.
- Feedback bringt uns weiter und wird deshalb im gegenseitigen Einvernehmen genutzt und ist stets willkommen. Wir kritisieren uns wohlwollend und ohne nach Schuldigen zu suchen.
- Jeder hat stets das Recht, um Unterstützung durch Rat und Tat zu bitten.
- Wir wählen immer die Vorgehensweise, die am einfachsten ist und sich mit dem geringsten Aufwand umsetzen lässt. Gut ist uns gut genug.
- Wir reflektieren immer wieder, wie wir unsere Prozesse und unsere Zusammenarbeit weiter verbessern können.

Autoren: Petra Weber und Kurt König, Coachingzentrum Heidelberg