



# **Basiswissen rund um Agiles Arbeiten**

**Skript**

**Herausgeber & Autor**

wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &  
wb BLENDED LEARNING GbR  
- lomendoo -  
Birgit Winter & Oliver Winter  
Rhöndorfer Str. 23A  
53604 Bad Honnef

**Stand**

23.05.2022

**Version**

05-2022

**Rechte**

Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

**Gewährleistung**

wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

**Haftung für Links**

Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.



## Inhalt

1	Loop & Do: Lernziele.....	4
2	Entwicklung der Industrie und Arbeit.....	4
3	Arbeit 4.0 .....	4
4	Digitalisierung der Arbeit .....	4
5	New Work.....	5
6	Was bedeutet Agilität vom Wort her? .....	5
7	Agiles Mindset.....	6
8	Growth versus Fixed Mindset .....	6
9	Growth Mindset als Basis Agiler Arbeit.....	7
10	Wie kam es jedoch zu der Entwicklung von Agilität?.....	7
11	Das Agile Manifest .....	7
12	Manifest für Agile Softwareentwicklung (im Original).....	7
13	Das Agile Manifest und seine vier zentralen Leitsätze .....	8
14	Die Basis für Agiles Arbeiten .....	9
15	Anwendung von agiler Arbeit im Projektmanagement.....	9
16	Was ist klassisches Projektmanagement? .....	10
17	Probleme des klassischen Projektmanagements.....	11
18	Was ist agiles Projektmanagement? .....	12
19	Wann wird welches Projektmanagement gewählt? .....	13
20	Anwendungsfelder der beiden Projektmanagementmethoden .....	13
21	Praxistipp .....	14
22	Übungen: Lösungen.....	15

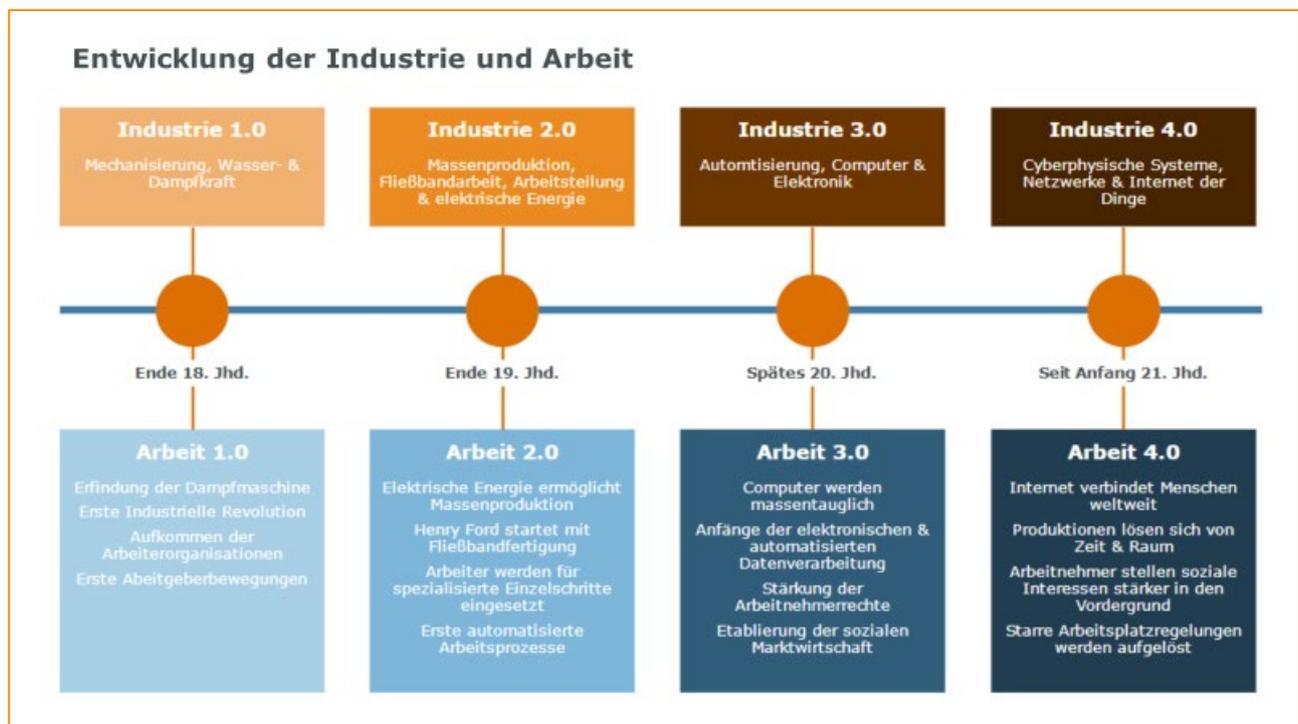


## 1 Loop & Do: Lernziele

- Du erhältst einen guten Überblick über alle relevanten Aspekte Agilen Arbeitens im Alltag.
- Du weißt wann klassisches und wann agiles Projektmanagement einzusetzen ist.

## 2 Entwicklung der Industrie und Arbeit

Die Arbeitswelt hat sich über die letzten Jahrhunderte massiv verändert. Von der reinen Landwirtschaft über die Industrialisierung, hin zu ersten modernen Arbeitsweisen. Heute sprechen wir davon, dass wir bei der "Arbeit 4.0" angelangt sind.



## 3 Arbeit 4.0

### Doch was bedeutet Arbeit 4.0 eigentlich?

Arbeit 4.0 bezeichnet die Arbeitswelt unter dem Einfluss und Einwirken der allumfassenden Digitalisierung. Wir haben uns wegbewegt von einer Zentrierung der Arbeit rund um Maschinen und hin zu einer Zentrierung der Arbeit rund um den Menschen.

### Und wie soll die Arbeit von Menschen in der Arbeit 4.0 aussehen?

Sie sollte vor allem agil sein. Rund um die agile Arbeit von Menschen, gilt die Technologie als Unterstützung digitaler und agiler Arbeit. Auch der Führungsbegriff muss sich langfristig der Arbeit 4.0 anpassen. Wir bewegen uns weg von reiner „Führung“ hin zu einer „Anleitung“.

## 4 Digitalisierung der Arbeit

Wir finden heute in den meisten kaufmännisch geprägten Berufen eine rein digitale Arbeit, die auch die volle Tätigkeit im Homeoffice ermöglicht.



Daraus ergeben sich eine Vielzahl an Fragen rund um die digitalen Arbeitsplätze der Menschen. Diese Fragen sind gesundheitlicher, arbeitsrechtlicher, sozialer Natur und werden in den folgenden Jahren weiter ausgebaut und es werden Antworten gefunden werden müssen.

Das volle Potential von Arbeit 4.0 ist noch nicht erreicht.

## 5 New Work

Im Zusammenhang mit Arbeit 4.0 fällt oft der Begriff "New Work".

6 Faktoren von New Work:

<b>Flexibilität</b>	<b>Arbeitszeiten müssen nicht starr sein</b> Flexible Arbeitszeiten, -orte und -plätze ermöglichen effektives und an verschiedenen Situationen angepasstes Arbeiten.
<b>Flache Hierarchien</b>	<b>Entscheidungsfindung beschleunigen</b> Eine moderne demokratische Führungskultur ermöglicht die Zusammenarbeit auf Augenhöhe bei kurzen Entscheidungswegen.
<b>Agilität</b>	<b>Proaktiv statt reaktiv</b> Strukturen und Prozesse werden so gestaltet, dass sie auf unvorhergesehene Ereignisse oder neue Anforderungen angepasst werden können.
<b>Digitalisierung</b>	<b>Arbeitsprozesse effektiver gestalten</b> Dank digitalisierter Arbeitsprozesse und -umgebungen wird Arbeit effektiver und transparenter.
<b>Individualität</b>	<b>Empowerment of the Employee</b> Mitarbeitende legen Leistungs- und Lernziele sowie Arbeitszeiten selbstständig fest und werden in die Strategieentwicklung eingebunden.
<b>Neue Bürokonzepte</b>	<b>Des Office' neue Kleider</b> Arbeitsumgebungen sind flexibel und kreativitätsfördernd.

**Die Basis zukünftiger Arbeit ist vielfach die Agilität, die indirekt auf alle Faktoren Einfluss nimmt.**

## 6 Was bedeutet Agilität vom Wort her?

Agilität leitet sich ab von Agilis (lat.) = gewandt, wendig, flink

Es handelt sich bei Agilität somit um die Fähigkeit in kurzer Zeit auf Änderungen zu reagieren. Es bedeutet sowohl reaktiv, flexibel und anpassungsfähig als auch proaktiv, initiativ und antizipativ zu sein.



Diese Definition macht bereits im Ansatz deutlich, dass Agilität in der Regel Veränderung und Weiterentwicklung bedeutet. Eine grundsätzliche Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind ein guter Weg hin zu Agilität.

## Beispiel "Rügenwalder Mühle"

Ein gutes Beispiel für Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ist das Unternehmen "Rügenwalder Mühle". Das Unternehmen ist seither bekannt für diverse Fleischprodukte. Rechtzeitig erkannte das Unternehmen eine Änderung in den Wünschen ihrer Kunden und erstellte ein großes Sortiment an fleischlosen Produkten und erreichte dadurch, dass mittlerweile mehr fleischlose als fleischhaltige Produkte verkauft werden.

## 7 Agiles Mindset

Agiles Arbeiten braucht allerdings noch ein entsprechendes Mindset – dieses bildet die Basis Agilen Arbeitens.

Ein Mindset kann man erklären als Einstellung, Mentalität, Weltanschauung oder auch Haltung. Ist ein Mindset agil, so ist es flink und beweglich und passt sich den sich ändernden Bedingungen an.

Ein Agiles Mindset ermöglicht es daher die Werte, Prinzipien und Praktiken der Agilen Arbeitswelt umzusetzen und mit den auftauchenden Änderungen produktiv umzugehen.

## 8 Growth versus Fixed Mindset



An dieser Stelle findest du im Lernmodul eine interaktive Übungsaufgabe:

### Growth versus Fixed Mindset

The diagram illustrates the difference between Growth and Fixed Mindsets. It features two side-by-side grey rectangular boxes. The left box is labeled 'Growth Mindset' and has an orange head icon with a gear inside above it. The right box is labeled 'Fixed Mindset' and has a blue head icon with a gear inside above it. Below these two boxes is a green-bordered box containing the text 'Ich bin entweder gut darin, oder eben nicht.'

Ordne die Aussagen dem jeweiligen Mindset zu!

Die Auflösung findest du am Ende des Lernskripts.



## 9 Growth Mindset als Basis Agiler Arbeit

Unser Mindset entsteht aus unserer Sicht auf uns, unserer Umwelt und die Welt im Ganzen. Es steuert dann auch unsere Arbeit und unseren Umgang mit Herausforderungen.

Das Growth Mindset muss daher die Basis sein für eine erste Entwicklung Agiler Arbeit.

## 10 Wie kam es jedoch zu der Entwicklung von Agilität?



An dieser Stelle findest du im Lernmodul eine Audiodatei.

### Wie kam es jedoch zu der Entwicklung von Agilität?



## 11 Das Agile Manifest

Im Agilen Manifest werden basierend auf der Softwareentwicklung sowohl Verhaltensregeln als auch Werte Agiler Teams beschrieben.

Dieses theoretische Konstrukt kann auf andere berufliche Kontexte übertragen werden, da es in einem komplexen Arbeitsumfeld Anwendung findet und somit auch für eine Vielzahl anderer Zusammenhänge übernommen werden kann.

## 12 Manifest für Agile Softwareentwicklung (im Original)

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.

Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:



- **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

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Kent Beck  
Mike Beedle  
Arie van Bennekum  
Alistair Cockburn  
Ward Cunningham  
Martin Fowler

James Grenning  
Jim Highsmith  
Andrew Hunt  
Ron Jeffries  
Jon Kern  
Brian Marick

Robert C. Martin  
Steve Mellor  
Ken Schwaber  
Jeff Sutherland  
Dave Thomas

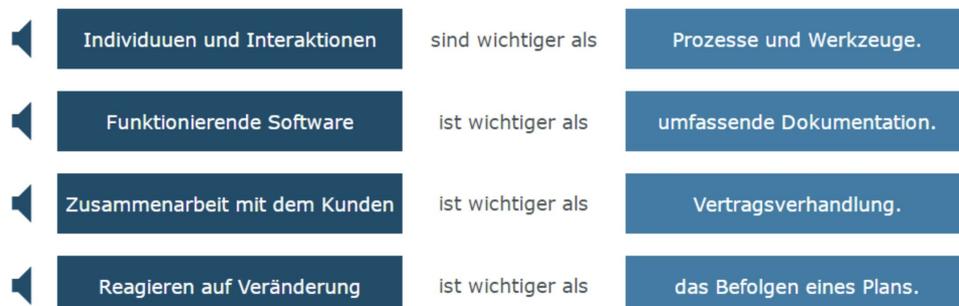
## 13 Das Agile Manifest und seine vier zentralen Leitsätze

Die Basis des Agilen Manifests bilden vier Leitsätze. Die Darstellung erfolgt als Gegenüberstellung von Agilen Ansichten und eher klassischen.



*An dieser Stelle findest du im Lernmodul eine Audiodatei.*

### Das Agile Manifest und seine vier zentralen Leitsätze



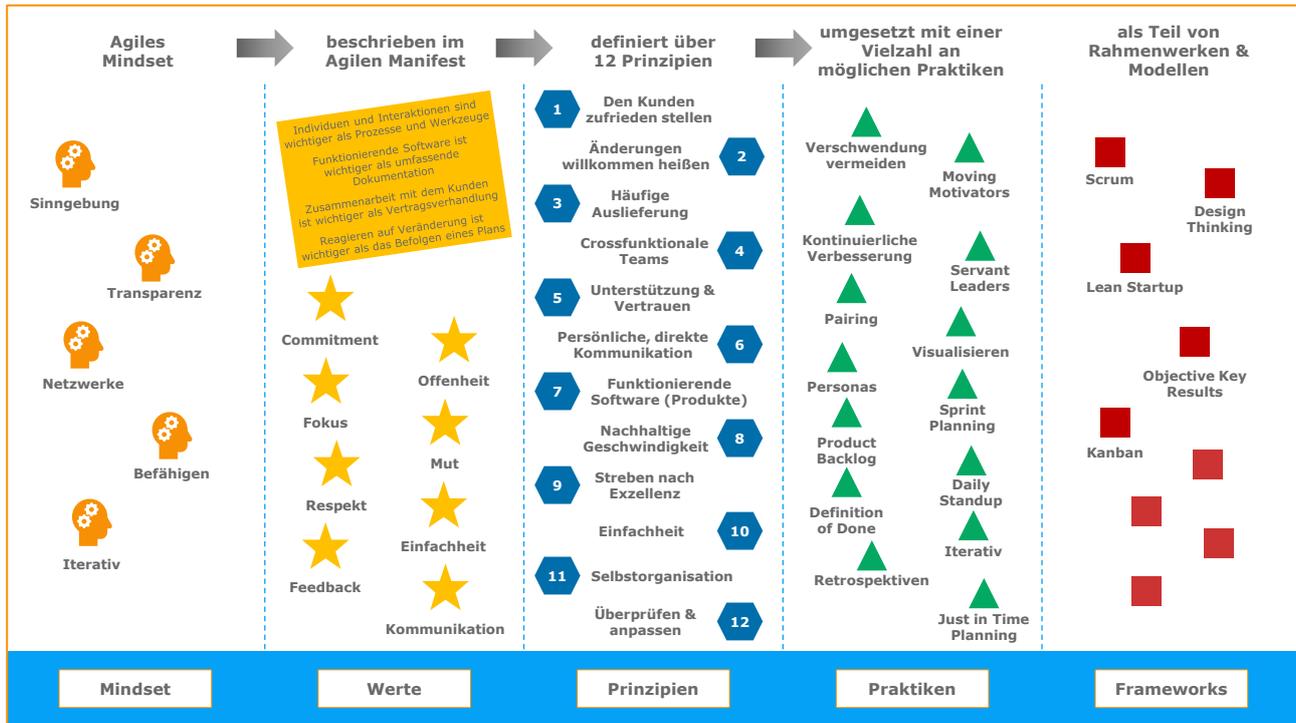
Für die Praxis bedeutete dieses Manifest eine Anleitung, mit der Teams ihre Arbeit selbstorganisiert und eigenverantwortlich flexibler gestalten können, um noch schneller noch bessere Ergebnisse zu erzielen. Und zwar ohne die Orientierung zu verlieren angesichts dynamischer Veränderungen.



## 14 Die Basis für Agiles Arbeiten

Die Basis Agilen Arbeitens bildet das Agile Mindset und das Agile Manifest mit seinen gezeigten Werten.

Das Manifest wird in 12 Prinzipien definiert und in Praktiken und Frameworks umgesetzt.

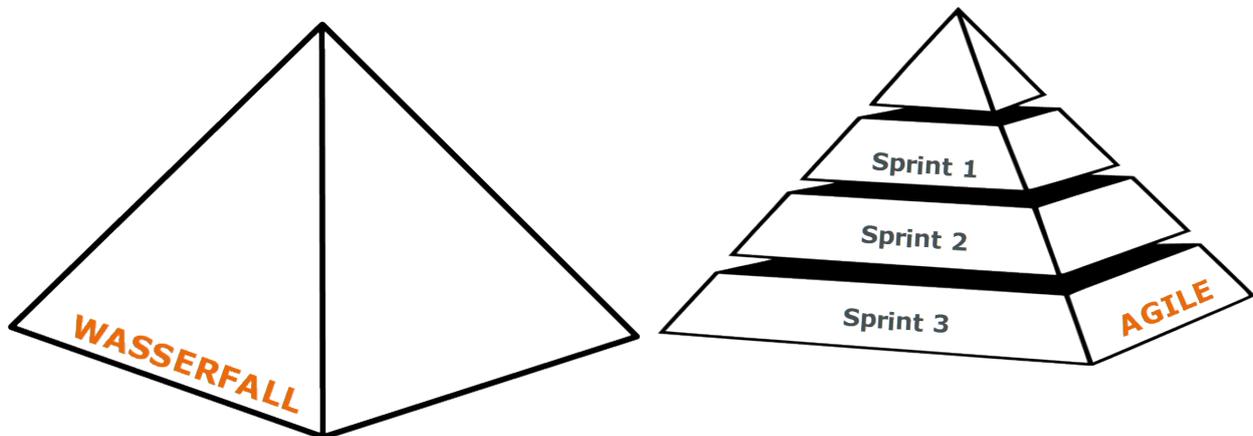


## 15 Anwendung von agiler Arbeit im Projektmanagement

Um zunächst heraus zu finden, in welchen Bereichen Agile Arbeit vielfach bereits Anwendung findet, erhältst du im nächsten Schritt eine Einführung in Agiles Projektmanagement in Abgrenzung zum klassischen Projektmanagement.



### Anwendung von agiler Arbeit im Projektmanagement



## 16 Was ist klassisches Projektmanagement?

Klassisches Projektmanagement folgt typischerweise dem folgenden Ablauf:

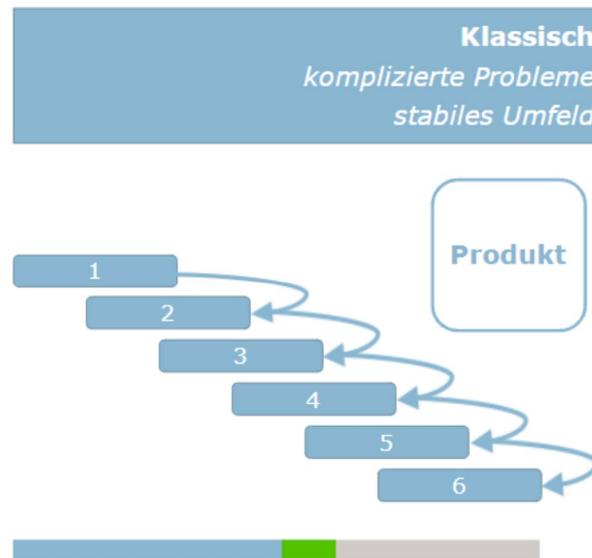
- Am Anfang des Projektes wird ein Endzustand definiert und beschrieben
- Der Weg dorthin wird genau beschrieben und festgehalten
- Um Unvorhersehbares „einplanen“ zu können, werden Puffer in der Bearbeitungszeit des Projektes eingeplant

Klassisches Projektmanagement beschreibt eine lineare Vorgehensweise, die standardisiert ist und eine durch Meilensteine abgetrennte Reihenfolge einplant.

Die Rahmendaten des Projekts werden eingangs festgelegt und Änderungen sollten - wenn irgendwie möglich - vermieden werden.



### Was ist klassisches Projektmanagement?



## 17 Probleme des klassischen Projektmanagements

Insgesamt sorgt diese Vorgehensweise für ungenaue Schätzungen, die mit dem Fortschreiten des Projektes immer mehr zunehmen.

Um diese Unsicherheiten wieder zu festigen, müssen entweder personelle, technische oder finanzielle Ressourcen hinzukommen, wodurch die Gesamtplanung nicht mehr zutreffend ist.

Diese Vorgehensweise sorgt somit dafür, dass ein Großteil klassisch durchgeführter Projekte nicht erfolgreich beendet wird durch das oftmalige Auftreten unvorhergesehener Änderungswünsche im Projektverlauf.

### Agil vs. klassisches Projektmanagement (2011 - 2015)



Größe	Methode	Erfolgreich	Fraglich	Gescheitert
Projekte aller Größen	Agil	39%	52%	9%
	Klassisch	11%	60%	29%
Große Projekte	Agil	18%	59%	23%
	Klassisch	3%	55%	42%
Mittlere Projekte	Agil	27%	62%	11%
	Klassisch	7%	68%	25%
Kleine Projekte	Agil	58%	38%	4%
	Klassisch	44%	45%	11%

Die Auflösung aller Softwareprojekte von 2011–2015 innerhalb der neuen CHAOS-Datenbank, segmentiert nach der agilen Prozess- und Wasserfallmethode. Die Gesamtzahl der Softwareprojekte beträgt über 10.000.

## 18 Was ist agiles Projektmanagement?

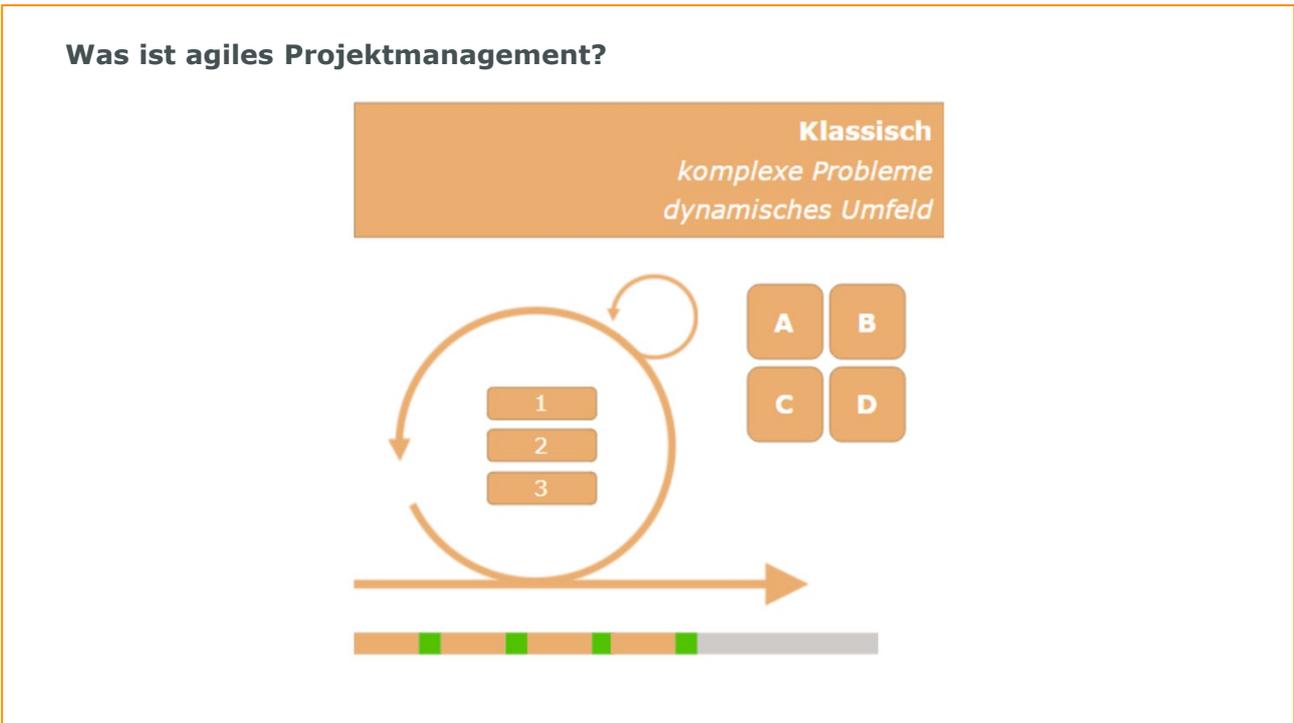
Agiles Projektmanagement ist im zentralen ein iterativ-inkrementelles Vorgehen.

Iterativ bedeutet dabei, dass die Arbeit in Schleifen abgestimmt wird und das Vorgehen während der nächsten Schleife ein anderes und besseres sein kann, als bisher angenommen.

Inkrementell bedeutet dabei, dass einzelne Arbeiten bereits im Prozess fertiggestellt und geliefert werden sollen.

In jeder Iteration wird ein theoretisch lieferfähiges Inkrement fertiggestellt und vorgestellt.

Anstatt ein Ergebnis erst dann vorzuzeigen, wenn das Projekt als beendet gilt, wird in agilem Projektmanagement bereits nach jeder Schleife ein Produkt vorgestellt, um die Zielausrichtung, sich veränderte Anforderungen oder Wünsche des Kunden in den Abgleich zum Produkt zu bringen.



## 19 Wann wird welches Projektmanagement gewählt?

Um entscheiden zu können, wann welche Methode die geeignete ist, sind viele Faktoren einzu-beziehen. Nicht zuletzt natürlich der Grad der Agilen Arbeitsweise der Organisation. Letztlich entscheidet das Problem, das Projektziel oder die Herausforderung darüber, welche Methode geeignet ist.

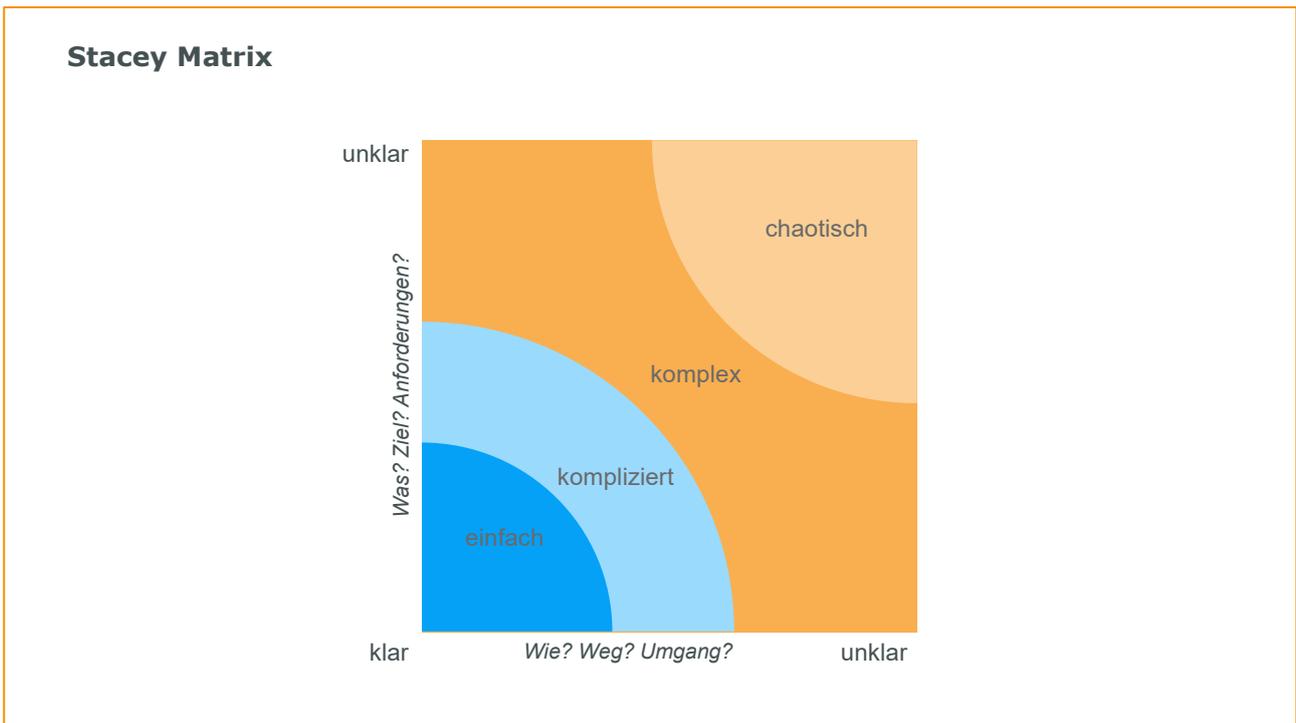
Hierbei kann man zwischen komplizierten und komplexen Bestandteilen unterscheiden.

<p><b>Kompliziert und we-niger komplex</b></p>	<p>Entscheidung für <b>klassisches Projektmanagement</b></p> <p>Komplizierte Herausforderungen sind zeitintensiv, jedoch planbar und beinhalten weniger Unsicherheitsfaktoren. Es handelt sich um einen steuerbaren und planbaren Lösungsweg.</p>
<p><b>Komplex und weni-ger kompliziert</b></p>	<p>Entscheidung für <b>agiles Projektmanagement</b></p> <p>Bei komplexen Zielen und Problemen sind sich immer wieder än-dernde Rahmenbedingungen zu beachten, was dazu führt, dass der lineare Projektplan schnell schon veraltet wäre.</p>

## 20 Anwendungsfelder der beiden Projektmanagementme-thoden

Bei der Auswahl der richtigen Methode sollte neben der Betrachtung des Endziels bzw. des zu lösenden Problems, dem Agilen Reifegrad der Organisation, auch das Mindset der Beteiligten in Betracht genommen werden.

Eine Unterstützung bei der Wahl der geeigneten Methoden bietet die Stacey Matrix.



Hier findet sich eine Vereinbarung der Ebenen der Anforderungen bzw. der Lösungsansätze. Je weiter wir uns auf den Achsen vom Nullpunkt entfernen, umso unklarer ist die Ausprägung und umso sinnvoller werden Agile Arbeitsmethoden. Diese Darstellung kann dabei helfen, das Ziel und den Lösungsansatz besser einschätzen zu können, um am Ende eine geeignete Wahl treffen zu können.

## 21 Praxistipp

Die Darstellung der unterschiedlichen Projektmanagementmethoden ist hier sehr gegensätzlich dargestellt, um ihre Spezifika deutlich heraus arbeiten zu können. Letztlich kann es in der Praxis jedoch auch möglich sein, eine Kombination aus beiden Bereichen zu nutzen, eben abhängig davon, welches Thema bearbeitet wird.



## 22 Übungen: Lösungen

### 22.1 Growth versus Fixed Mindset

**Growth versus Fixed Mindset**

Growth Mindset	Fixed Mindset
Ich kann alles lernen, was ich will.	Ich bin entweder gut darin, oder eben nicht.
Wenn ich frustriert bin, halte ich durch.	Ich mag es nicht, herausgefordert zu werden.
Wenn ich scheitere, lerne ich.	Wenn ich frustriert bin, gebe ich auf.
Ich möchte mich selbst herausfordern.	Anstrengung bedeutet, ich bin untalentierte.
Für Erfolg strenge ich mich gerne an.	Wenn ich versage, bin ich nicht gut.
Wenn du Erfolg hast, bin ich inspiriert.	Wenn du es schaffst, fühle ich mich angegriffen.
Mein Einsatz & meine Einstellung bestimmen alles.	Meine Talente bestimmen alles.



---

Notizen: