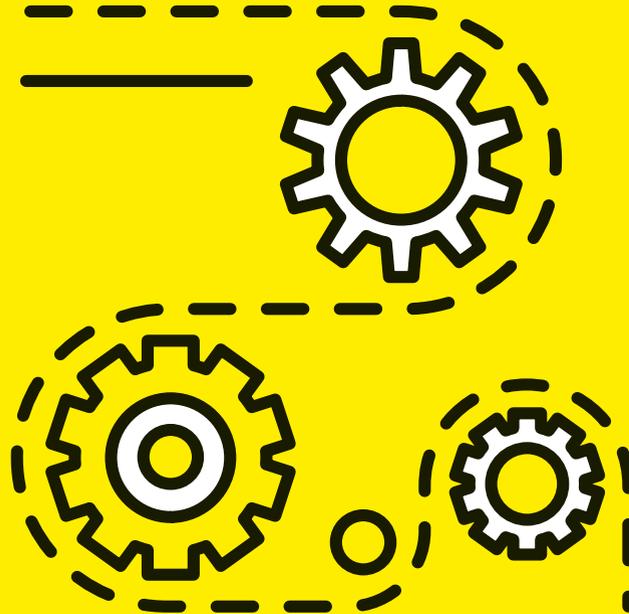


Marco Olavarria | Sabrina Buschow

Agile Prozessoptimierung

Prozesse schnell, einfach
und wirkungsvoll verbessern



Vahlen

Olavarria/Buschow
Agile Prozessoptimierung

Marco Olavarria berät seit über zwanzig Jahren Unternehmen vom Start-up bis zum global tätigen Mischkonzern. Gemeinsam mit seinem Team bei Berlin Consulting hat er die Methode der Agilen Prozessoptimierung entwickelt und mit seiner langjährigen Kollegin **Sabrina Buschow** dieses Buch verfasst.

ISBN Print: 978 3 8006 6331 6

ISBN ePDF: 978 3 8006 6332 3

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck, Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Neografia, a.s. ul. Sučianska 39A, 03861 Martin-Priekopa Slowakische Republik

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © iconsgraph – depositphotos.com



chbeck.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Agile Prozessoptimierung

**Prozesse schnell, einfach
und wirkungsvoll verbessern**

von
Dr. Marco Olavarria
und
Sabrina Buschow

Verlag Franz Vahlen München



Inhalt

Inhalt	4
Vorwort	6
Glossar	9
1 Einleitung	12
2 Die Methode	18
2.1 Ziele, Umfang und Beteiligte festlegen	22
2.1.1 Welche Ziele verfolgt die Prozessoptimierung?	22
2.1.2 In welchem Umfang soll die Prozessoptimierung erfolgen?	26
2.1.3 Wie erfolgt die Priorisierung der zu betrachtenden Prozesse?	31
2.1.4 Welche Beteiligten werden für die Prozessoptimierung benötigt?	35
2.1.5 Extra: Kommunikation im Veränderungsmanagement	42
2.2 Feinplanung durchführen, Team trainieren und Rollen klären	48
2.2.1 Team einbinden und gemeinsam die Feinplanung durchführen	48
2.2.2 Vorbereitung des Projektteams auf die Durchführung der Agilen Prozessoptimierung	60
2.2.3 Wer nimmt welche Rolle für die Prozessoptimierung ein?	77
2.2.4 Welche Mengengerüste und Zeiten erheben wir?	82
2.2.5 Wie kann ich mein Team optimal auf die Prozessdurchläufe vorbereiten?	87
2.3 Prozessdurchläufe durchführen	101
2.4 Prozessdurchläufe dokumentieren	106
2.5 Optimierte Prozesse entwickeln	111
2.6 Maßnahmen zur Umsetzung planen und durchführen	136
3 Agile Prozessoptimierung digital	143
3.1 Agile Prozessoptimierung mit webbasierten Prozessmanagement-Tools	145
3.2 Agile Prozessoptimierung mit digitalen Whiteboards	149
Literaturverzeichnis	157

...

V

Vorwort

Wundern Sie sich auch immer wieder darüber, dass Prozesse in Ihrem Unternehmen krude ablaufen? Man sollte doch meinen, dass es einfach sein muss, logisch aufgebaute Prozesse zu gestalten und diese schlank und effektiv zu durchlaufen. Unsere Erfahrung ist, dass dem nicht so ist. Warum? Zum einen ist viel zu bedenken. Prozesse in Unternehmen weisen sehr viele Gestaltungsparameter auf: Informationen und Materialien müssen zusammengeführt werden, der Faktor Zeit muss bedacht werden. Die richtigen Aktivitäten müssen in einer optimalen Abfolge mit geeigneten Werkzeugen durchgeführt werden. Entlang des Weges müssen Prioritäten abgestimmt und Entscheidungen getroffen werden. Eigene und Regeln Dritter wirken auf den Prozess ein und müssen beachtet werden. Und natürlich gibt es den Faktor Mensch mit seinen Gewohnheiten, Interessen und einer gewissen Bequemlichkeit. Letztere führt häufig dazu, dass nur einzelne Prozessschritte optimiert werden, der Gesamtprozess hierdurch aber eher leidet.

Mit diesem Buch möchten wir Ihnen daher eine einfach anzuwendende Methode an die Hand geben, mit der Sie die Prozesse in Ihrem Unternehmen gesamthaft optimieren können.

Da sämtliche Wertschöpfung in Unternehmen in mehr oder weniger stark und mehr oder weniger gut strukturierten Prozessen erbracht wird, ist dies eine Kernaufgabe des Managements. In der Ausführung der verschiedensten Prozesse, also der Durchführung von mitein-

ander verbundenen Aufgaben zur Erbringung einer Leistung, entscheiden sich die Effektivität und die Effizienz des Handelns im Unternehmen: Wie kundenorientiert agieren wir? Wie schnell führen wir Aufträge und Aufgaben aus? Welche Güte haben die von uns erbrachten Leistungen? Wie kostengünstig (oder eben kostengünstig) erbringen wir unsere Leistungen? All diese Faktoren hängen davon ab, wie Prozesse ausgeführt werden und wie sie ineinandergreifen.

Neben diesen grundlegenden Anforderungen an die Prozesse wächst in Zeiten dynamischer Veränderungen der Wunsch – oder auch die Notwendigkeit –, agiler zu sein. Das Unternehmen soll anpassungsfähiger werden. Es soll schneller werden. Und innovativer. Es soll sich voll auf den Kundennutzen fokussieren und Verschwendung vermeiden. Dies erfordert oftmals die Entwicklung einer veränderten Haltung zu Planungs- und Entscheidungsprozessen, zur Rolle von Hierarchie versus Selbstorganisation von Teams und zu Managementprozessen.

Letztlich kommt es darauf an, dass agile Prinzipien in der täglichen Arbeit, also bei der Ausführung der Prozesse über das gesamte Unternehmen hinweg, wirksam werden. Wo ein agiles Entwicklungsteam in kurzen Zyklen neue Produktversionen zur Verfügung stellt, Marketing und Vertrieb aber die Kommunikation mit den Kunden nicht in derselben Taktung bewältigen können – da wird es problematisch. Wo ein agiles Marketingteam dem Vertrieb

fortlaufend neue Leads in besserer Qualität zur Verfügung stellt, diese aber vom Vertrieb nicht zeitnah bearbeitet werden – da steigen die Kosten, die positive Wirkung aber verpufft.

Wirksame Agilität und hohe Effizienz erfordern die geeignete Gestaltung der Prozesse, und zwar „End-to-End“, also vom Startpunkt bis zum Abschluss des Prozesses. Eine Gestaltung, die agile Prinzipien wirksam in die Prozesse verankert. Prinzipien wie:

Planung ist wichtig und erfolgt für überschaubare Zeitintervalle in funktionsübergreifenden Teams – so kann das Vorgehen aller beteiligten Bereiche schnell an geänderte Rahmenbedingungen und neue Erkenntnisse angepasst werden.

Wer ausführt, plant mit – so wird die Ressourcensituation bereits in der Planung berücksichtigt, die aufwändige nachgelagerte Ressourcenabstimmung entfällt und akzeptierte Verantwortung wird erreicht (im Gegensatz zur lediglich zugewiesenen Verantwortung).

Wer ausführt, fokussiert sich auf eine Aufgabe zu einem Zeitpunkt – zu viele Aufgaben in einem Team oder bei einer Person führen zu einem hohen Aufwand für den Kontextwechsel, mehr Störungen, höherem Stress und somit zu mehr Fehlern mit entsprechenden Folgekosten.

Bevollmächtigte Teams lösen Probleme und treffen Entscheidungen – die Entwicklung von Problemlösungen und Entscheidungen im direk-

ten, funktionsübergreifenden Austausch erfolgt oftmals schneller und ist rascher umsetzbar, als den Weg über verschiedene Hierarchieebenen zu nehmen.

Hindernisse werden so früh wie möglich erkannt und so schnell wie möglich aus dem Weg geräumt – die Beseitigung von Hindernissen meidet Ärger, Mehrkosten und Ineffizienz und sorgt für einen stetigen Fluss entlang der Prozesskette.

Anhand der obigen Beispiele ist leicht erkennbar: Agilität und schlecht gestaltete Prozesse vertragen sich nicht. Wer agiler werden möchte, sollte daher zunächst die bestehenden Prozesse auf den Prüfstand stellen und optimieren. Ein Prozess mit vielen Schleifen und hierarchieübergreifenden Abstimmungsprozessen wird durch eine Praktik wie ein Daily Standup vielleicht erträglicher, aber insgesamt nicht besser. Vielmehr sollte geprüft werden, wie mittels der

gezielten Verankerung agiler Praktiken entlang der Prozesskette der Prozess insgesamt optimiert werden kann. So kann ein noch höheres Qualitätsniveau erreicht und das fortlaufende Management des Prozesses sowie dessen kontinuierliche Optimierung gesichert werden.

Genau für diesen Zweck ist die Agile Prozessoptimierung entwickelt worden. Sie zeichnet sich aus durch:

Einfachheit. Sie werden keine Probleme haben, die Methode in Ihrem Unternehmen anzuwenden. Die Methode ist einfach zu verstehen, einfach anzuwenden und führt schnell zu Ergebnissen.

Teamarbeit. Die Methode baut auf die Einbindung verschiedener Personen (und somit Perspektiven) aus möglichst allen Organisationseinheiten, die in den Prozess involviert sind. So ist das Team in der Lage, eine umfassende

Bewertung entlang des gesamten Prozesses vorzunehmen und diesen bereichsübergreifend zu optimieren.

Fokussierung. Die Arbeit als Team ermöglicht den Beteiligten, sich jeweils auf einen wichtigen Aspekt zu fokussieren. Gleichzeitig kann das Team in Summe alle wichtigen Gesichtspunkte erfassen.

Planung, Entscheidung und Durchführung. Mit der richtigen Teambesetzung kann sofort entschieden werden, welche Optimierungsmaßnahmen mit welcher Priorität, wie und durch wen umgesetzt werden.

Ganzheitlichkeit. In Summe sorgt die Methode für umfassend gute Lösungen, schnelle Entscheidungsfindung und zielführende Umsetzung.

G

...

Glossar

Agil

Das Adjektiv *agil* bedeutet laut Duden: von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig. Agilität ist somit die Beweglichkeit von Organisationen und Personen beziehungsweise in Strukturen und Prozessen. Agil heißt, aktiv, flexibel und anpassungsfähig zu sein, um auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen reagieren zu können. Agiles Arbeiten ist somit der Versuch, die bestmögliche Zusammenarbeit in Zeiten der kontinuierlichen Veränderung zu ermöglichen. Hierfür muss eine positive Haltung zu ständiger Veränderung gefördert werden und alle Beteiligten müssen befähigt werden, dauerhaft möglichst gut mit ständiger Veränderung umzugehen, indem sie nach agilen Prinzipien agieren.

Agile Methoden

Agile Methoden, wie zum Beispiel Scrum, Kanban oder Design Thinking, kombinieren verschiedene → agile Praktiken zu einem regelten Handlungsrahmen, der das Agieren nach → agilen Prinzipien ermöglichen und absichern soll.

Agile Praktiken

Sind die agilen Prinzipien die Leitgedanken, denen eine Organisation folgt, so sind agile Praktiken ihre Werkzeuge, mit denen sie Agilität in der täglichen Zusammenarbeit verankert.

Agile Prinzipien

Agile Prinzipien formulieren Thesen, welche handlungsleitenden Gedanken zu höherer

Agilität führen. Die Vielzahl agiler Prinzipien lässt sich in fünf Kategorien gliedern: Adaption, Arbeitsfluss, Kommunikation, Organisation und Entwicklung.

End-to-End

Zentraler Bestandteil der Agilen Prozessoptimierung ist die Betrachtung der tatsächlich gelebten Ist-Prozesse vom Startpunkt bis zum Abschluss des Prozesses – also „End-to-End“, auch über Abteilungsgrenzen hinweg. So können die am → Prozessdurchlauf Beteiligten Rahmenbedingungen, Anforderungen und Vorgehensweisen der im Prozess vor- und nachgelagert tätigen Kollegen erkennen und gemeinsam das Vorgehen an den Schnittstellen für eine bessere bereichsübergreifende Zusammenarbeit optimieren.

Inputgeber

In der Agilen Prozessoptimierung sind die Inputgeber Mitarbeiter, die Tätigkeiten im zu optimierenden Prozess ausführen. Während der Prozessdurchläufe geben sie zu einzelnen Prozessschritten und deren Ausführung im Ist Auskunft. Sie erläutern die Übergaben der vor- und nachgelagerten Schritte und weisen auf häufige Fehlerquellen in der Ausführung hin.

Ist-Prozess

Der Ist-Prozess beschreibt den heutigen, aktuell im Unternehmen gelebten Ablauf eines Prozesses. Er beschreibt, welche Aktivitäten in welcher Reihenfolge wie ausgeführt werden, welcher Input an welcher Stelle im Prozessablauf zuge-

liefert wird, durch welche Organisationseinheiten und Rollen beziehungsweise Funktionen die Aktivitäten ausgeführt werden und welches das Ergebnis des Prozesses ist. Maßgeblich hierbei ist nicht der gewünschte oder konzipierte Prozess, sondern das tatsächlich in der täglichen Arbeit gelebte Vorgehen.

Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicators sind Leistungskennzahlen, anhand derer die Prozesse in einem Unternehmen überwacht und gesteuert werden können. Mit Hilfe einiger ausgewählter Kennzahlen lassen sich Fortschritt oder Erfüllungsgrad hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren des Prozesses messen. Die Kennzahlen sollten möglichst einfach und verständlich sein und für alle Prozessbeteiligten transparent dargelegt werden.

Optimierer

Die Optimierer bilden das Projektteam der Agilen Prozessoptimierung. Sie sichten und bewerten die Prozesse gemeinsam im Rahmen der → Prozessdurchläufe. Aufgabe der Optimierer ist es zudem, geeignete Maßnahmen zur Umsetzung der identifizierten Verbesserungsansätze zu erarbeiten und deren Umsetzung zu unterstützen. Das Team der Optimierer wird in der Agilen Prozessoptimierung heterogen besetzt. So sind verschiedene Perspektiven im Team vertreten, zum Beispiel Mitarbeiter mit unterschiedlichem Fachwissen und spezifischen Erfahrungen, Mitarbeiter mit verschiedenen Motiven, Mitarbeiter verschiedener

Hierarchieebenen, in den Prozess involvierte Mitarbeiter und „Außenstehende“. Das Team agiert selbstorganisiert.

Prozess

Ein Prozess ist eine Abfolge von Aktivitäten oder Handlungen, die durch ein oder mehrere Ereignisse ausgelöst werden. Aktivitäten wiederum können mehrere Einzelaufgaben umfassen, die von einer Person, Rolle oder Funktion bearbeitet werden. Bei der Ausführung eines Prozesses wird ein definierter Input in einen definierten Output, das Ergebnis des Prozesses, überführt. Jeder Prozess hat einen Anfang und ein Ende.

Prozessbeteiligte

Unter dem Begriff Prozessbeteiligte werden in der Agilen Prozessoptimierung alle Personen in und außerhalb eines Unternehmens gefasst, die in irgendeiner Weise zur Ausführung des betrachteten Prozesses beitragen oder diesen unmittelbar beeinflussen. Das können sowohl Personen sein, die einzelne Arbeitsschritte innerhalb des Prozesses ausführen, als auch Personen, die einen den Prozess beeinflussenden Input beisteuern oder für den Prozess relevante Entscheidungen treffen. In der Agilen Prozessoptimierung werden die Prozessbeteiligten direkt in die Optimierung der Prozesse eingebunden – entweder als Optimierer oder als Inputgeber. Wichtig ist hierbei, dass Prozessbeteiligte mit unterschiedlichen Rollen im Prozess eingebunden werden, um so das gesamte Wissen über die Prozesse nutzbar zu machen.

Prozessdurchlauf

In der Agilen Prozessoptimierung werden, wo immer möglich, die tatsächlichen Abläufe eines Prozesses vor Ort am jeweiligen Arbeitsplatz des Inputgebers betrachtet. Hierfür wird der Prozess Schritt für Schritt durchlaufen. So werden deutlich mehr Eindrücke aufgenommen als bei einer Betrachtung auf dem Papier oder im Rahmen von Workshops. Die Prozesse werden möglichst End-to-End, also von Anfang bis Ende, durchlaufen. Das Team erkennt so wichtige Zusammenhänge und Optimierungansätze. Bei standortübergreifenden Prozessen oder Prozessen mit einem sehr hohen Anteil an dezentralen Tätigkeiten, zum Beispiel im Home-Office, können die Prozessdurchläufe mit Unterstützung digitaler Tools durchgeführt werden.

Prozessschritt

Ein Prozessschritt ist eine Aktivität im Prozess, die wiederum mehrere Einzelaufgaben umfassen kann.

Prozessstation

Eine Prozessstation ist ein Bündel von Aufgaben, die jeweils ein Inputgeber bearbeitet und zu denen er auskunftsfähig ist. Eine Prozessstation kann mehrere Prozessschritte umfassen oder auch nur einen einzelnen Prozessschritt.

Prozessvarianten

Prozesse können für unterschiedliche Anwendungsfälle verschiedene Varianten aufweisen. So verläuft beispielsweise der Produktentwicklungsprozess für eine Innovation, die auf bestehende Technologien aufsetzt, anders als für eine Innovation auf Basis neuer Technologien.

Soll-Prozess

Der Soll-Prozess beschreibt, wie der Prozessablauf gestaltet sein sollte, damit der angestrebte Output möglichst effizient erreicht werden kann. Es handelt sich hierbei um einen neu entwickelten oder gegenüber dem vorherrschenden Ist-Prozess verbesserten Prozess, der als Ergebnis einer Prozessoptimierung eingeführt werden soll. Der Soll-Prozess beschreibt somit einen Zielzustand beziehungsweise -ablauf.

...

01

Einleitung

Agile Prozess- optimierung ist die richtige Methode für Sie, wenn ...

- Sie an den aktuellen Abläufen schier verzweifeln könnten.

Sie kennen dieses Gefühl nur zu gut. Sie sollen agiler arbeiten, jedoch ...

- sind Sie gezwungen, Aufgaben zu bearbeiten, die beim besten Willen keinen erkennbaren Nutzen stiften,
- liefern Ihre Kollegen Ihnen Dinge zu, die Sie zu ständigen Rückfragen zwingen,
- könnte alles viel einfacher gehen, wenn über die Abteilungsgrenzen hinweg jeder am Prozess Beteiligte genau wüsste, was warum zu tun ist,
- würde alles viel schneller gehen, wenn nicht eine Abstimmungsschleife die nächste jagen würde.

- Erkennbar schlechte Prozesse einfach immer weiter ausgeführt werden.

Sie treffen immer wieder auf die gleichen Hürden...

- abgestimmte Arbeitsweisen werden nicht eingehalten, man könnte meinen, jeder macht, was er will,
- jede Abteilung optimiert nur die eigenen Abläufe,
- die „vorne“ wissen nicht, was die „hinten“ brauchen – und die „hinten“ haben keine Ahnung von den Problemen „vorne“,
- Verbesserungsvorschläge erschöpfen sich darin, Aufgaben an andere verlagern zu wollen,
- niemand kümmert sich darum, dass die Dinge vernünftig ineinandergreifen,
- Fehler im bestehenden Ablauf hindern Sie daran, Ihre Aufgaben zu bearbeiten und es werden keine bereichsübergreifenden Bemühungen unternommen, diese Mankos zu beheben.

- Sie die Prozesse „nebenbei“ optimieren sollen.

Sie sind konfrontiert mit einer oder mehreren der folgenden Herausforderungen ...

- Sie möchten oder sollen Ihre Arbeit agil gestalten,
- Sie möchten die Prozesse bereichsübergreifend optimieren,
- Sie möchten einen Rundum-Blick auf mögliche Verbesserungsansätze werfen, haben aber weder Zeit noch Ressourcen für umfassende Analysen,
- Sie möchten schnell in die Lösungsentwicklung einsteigen und eine aufwändige Dokumentation der Ist-Prozesse vermeiden,
- Sie möchten die am Prozess beteiligten Kollegen einbinden und praktikable Lösungsansätze erarbeiten,
- Sie wissen jetzt schon: Die Umsetzung neuer Prozesse wird ohne Fürsprecher am Beharrungsvermögen anderer scheitern.

- Sie erleben mussten, dass Projekte zur Prozessoptimierung, zur Kostensenkung und zur Steigerung der Agilität nur scheinbar und kurzfristig Verbesserungen mit sich brachten, letztlich aber nur Zeit und Ressourcen verschwendet haben.

Warum tun sich Unternehmen mitunter schwer, ihre Prozesse schnell, effektiv und nachhaltig zu verbessern? Ganz einfach: Auf dem Weg zur Verbesserung der Abläufe im Unternehmen steht die eine oder andere Hürde ...

Tunnelblick:

Viele Mitarbeitende denken nicht in Prozessen als Abfolge zusammenhängender Aufgaben, sondern sehen nur ihren kleinen Part. Was durch eine → Silodenke noch verstärkt wird.

Silodenke:

Prozesse ziehen sich durch die gesamte Organisation, treffen aber in den verschiedenen Abteilungen auf eigene Standpunkte sowie Eigeninteressen und werden an verschiedenen Stellen ganz anders behandelt. Vor allem, wenn sie unterschiedliche → Wohlfühlräume durchlaufen.

Wohlfühlräume:

Die Mitarbeitenden haben ganz unterschiedliche Erwartungen an den Grad der Strukturierung und Standardisierung von Abläufen – vom Wunsch nach völliger kreativer Freiheit bis hin zum Ruf nach vollständiger Regelung aller Details. Ein → Verzettelungsrisiko ist somit nicht zu leugnen.

Verzettelungsrisiko:

Es besteht die Gefahr, sich im theoretischen „Klein-Klein“ zu verlieren und die wichtigen Praxisprobleme zu übersehen. Dann werden Prozesse einmalig und mit viel Aufwand definiert und man landet in der → Dokumentationsfalle.

Dokumentationsfalle:

Die Dokumentation von Ist- und Soll-Prozessen kann gleichzeitig komplex und abstrakt werden. Man muss also einen geeigneten Detaillierungsgrad treffen. Was angesichts unterschiedlicher → Wohlfühlräume fast unmöglich ist und die Stärke des → Gewohnheitsmagneten steigern kann.

Gewohnheitsmagnet:

Neue Prozesse erfordern das Loslassen bislang „bewährter“ und mitunter stark verankerter Routinen. Die Betroffenen müssen das Alte verlernen und das Neue erlernen. Aber: „Old habits die hard“. Klar, dass die Betroffenen sich gute Gründe hierfür wünschen und Veränderungsenergie aufgebracht werden muss. Sonst werden Prozesse aufgeschrieben und landen in der → Schublade, werden aber nicht gelebt.

Schublade:

Auch sorgsam definierte Prozesse werden, wenn es schlecht läuft, gar nicht oder nur für einen kurzen Zeitraum genutzt, denn es wird oft lieber das Bestehende verteidigt, als sinnvolle Veränderungen angestrebt.

Und wie überwinde ich diese und weitere Hürden mit Agiler Prozessoptimierung?

Agil – was ist das bitte genau?

Agile Ansätze wollen die bestmögliche Zusammenarbeit in Zeiten der kontinuierlichen Veränderung ermöglichen. Sie fördern eine positive Haltung zu ständiger Veränderung und befähigen Teams zu einem guten Umgang mit dem Wandel. Zu diesem Zweck nutzen sie Erkenntnisse, wie Arbeit gestaltet sein muss, damit sie als befriedigend und sinnstiftend empfunden wird. Agile Ansätze setzen zum Beispiel auf eine konsequente und am Kundennutzen orientierte Priorisierung. So wird Stress durch zu viele gleichzeitige Aufgaben vermieden sowie



Agilität ist kein in sich geschlossener Managementansatz, sondern eine organisch gewachsene Sammlung von handlungsleitenden Prinzipien sowie Methoden und Praktiken, die ein Handeln entsprechend den Prinzipien sicherstellen beziehungsweise fördern sollen.

zügige und fehlerarme Arbeit gefördert. Agile Ansätze zielen so auf eine dauerhaft gute Zusammenarbeit auf hohem Leistungsniveau ab.

Wie arbeiten agile Teams?

Agile Teams arbeiten auf Basis einer greifbaren Produktvision, einer guten Kenntnis des Kontexts und größtmöglicher Transparenz. Hierfür platzieren sie alle Aufgaben und deren Status auf physischen oder digitalen Boards, sodass jeder jederzeit sehen kann, was ansteht und wer woran arbeitet. Sie tauschen sich täglich in kurzen Stehmeetings aus. So können die Teammitglieder viele Entscheidungen selbst fällen und jeder kann sein Handeln am gemeinsamen Ziel ausrichten. Agile Teams planen und priorisieren konsequent – aber nur für kurze Zeiträume. So können sie geschwind loslaufen, fokussiert arbeiten, schnell neue Erkenntnisse gewinnen und in ihrem weiteren Handeln berücksichtigen. Sie streben nicht nach 100%-Lösungen, sondern machen den nächsten plausiblen Schritt.

Agile Teams meiden Verschwendung. So werden einmal erkannte Hindernisse so schnell wie möglich aus dem Weg geräumt. Und mit Hilfe von „Timeboxes“ werden Meetings effizient gestaltet. Einfach, indem das Meeting nach Ablauf der Timebox konsequent beendet wird und sich alle Teilnehmer nach und nach an den verfügbaren Zeitrahmen gewöhnen und so mehr in kürzerer Zeit schaffen.

Agile Teams verorten sich beständig. Sie vereinbaren mit vorgelagerten Teams in der Wertschöpfungskette, welche Anforderungen ein Input erfüllen muss („Definition of Ready“). Und mit den nachgelagerten Stellen, welche Anforderungen ihre Leistung für eine Übergabe erfüllen muss („Definition of Done“). Sie vergewissern sich in Reviews mit ihren Stakeholdern, dass sie die richtigen Dinge richtig tun. Sie führen Retrospektiven durch und optimieren ihr eigenes Vorgehen, indem sie sich fragen: **Wie arbeiten wir? Welche Probleme treten auf? Welche Ursachen haben diese Probleme und wie können wir sie beheben?**

Und sie setzen, wo immer aus ihrer eigenen Erfahrung heraus sinnvoll, andere als die oben genannten oder weitere agile Praktiken ein. Für die fortlaufende Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen, zur Gewährleistung möglichst effektiver und fehlerfreier Arbeitsflüsse, für transparente und möglichst dialogische, problemlösungsorientierte Kommunikation.

Wie agieren agile Organisationen?

In agilen Organisationen entscheidet der Kompetenteste, nicht zwangsläufig der besser bezahlte Mitarbeiter. Agile Organisationen legen großen Wert auf funktionierende Entscheidungsprozesse und stellen entscheidungsfähige Teams auf. In aller Regel sind dies funktionsübergreifende Teams, um alle Kompetenzen