

AGILE METHODEN – GRUNDLAGEN UND ÜBERSICHT

Agile Methoden sind eine Gruppe von Arbeitsmethoden, bei denen Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und schnelle Reaktion auf Veränderungen im Vordergrund stehen. Sie haben sich in den letzten Jahren als zentraler Bestandteil moderner Arbeitsprozesse etabliert, insbesondere in dynamischen Umfeldern, in denen starre Planungen schnell überholt sein können. Ursprünglich in der Softwareentwicklung entstanden, sind agile Prinzipien mittlerweile in nahezu allen Branchen und Unternehmensbereichen von Bedeutung.

Während klassische Projektmanagementmethoden auf umfassende Planung und Vorhersehbarkeit setzen, legen agile Ansätze Wert auf iterative Prozesse, bei denen kontinuierliches Feedback und Anpassung entscheidend sind. Dadurch können Teams flexibler und reaktionsschneller auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren und sich an veränderte Marktbedingungen oder Kund*innenbedürfnisse anpassen.

Agilität bedeutet nicht nur schnelles Handeln, sondern auch die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen und Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Durch diesen Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung sind agile Methoden ein leistungsstarkes Werkzeug, insbesondere in komplexen und dynamischen Arbeitsumgebungen.

Die agilen Arbeitsmethoden haben ihren Ursprung in der Softwareentwicklung, wo traditionelle Ansätze wie das Wasserfallmodell immer wieder an ihre Grenzen stießen. Die Dynamik und Schnellebigkeit der Technologiebranche machte es notwendig, flexiblere Prozesse zu entwickeln, um den Anforderungen gerecht zu werden. Dieses neue Denken gipfelte 2001 in der Verabschiedung des „Agile Manifesto“, das die Grundlage für die agile Methodik bildete.

Das Agile Manifest, das von 17 Experten aus der Softwarebranche verfasst wurde, markierte einen Wendepunkt in der Art und Weise, wie Projekte durchgeführt werden. Die Autoren betonten die Bedeutung von Zusammenarbeit, Flexibilität und funktionierenden Ergebnissen, die den Kund*innen einen echten Nutzen bringen. Seitdem hat sich das Konzept der Agilität über die Softwareentwicklung hinaus in andere Bereiche wie Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung und sogar in die Bildung ausgebreitet. So können beispielsweise agile Methoden im Marketing dazu genutzt werden, um Werbekampagnen schnell an Markttrends anzupassen und neue Ideen in kurzen Zyklen zu testen, während in der Produktentwicklung agile Methoden dazu dienen, um schnell Prototypen zu erstellen und auf Kund*innenfeedback zu reagieren, bevor das Produkt in die Massenproduktion geht.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

DIE VIER KERNWERTE AGILER METHODEN

Das Agile Manifest hebt vier zentrale Werte hervor, die für alle agilen Methoden von Bedeutung sind. Diese Werte bilden die Grundlage der agilen Arbeitsweise und lassen sich in verschiedenste Arbeitsumfelder übertragen:

- ☞ **Menschen und Interaktion über Prozesse und Werkzeuge:** Der Mensch steht im Mittelpunkt agiler Prozesse. Die Zusammenarbeit im Team sowie der Austausch zwischen Teammitgliedern und Stakeholdern sind von zentraler Bedeutung. Agilität fördert eine Kultur der Offenheit, in der die direkte Kommunikation Vorrang vor dem Einsatz komplexer Werkzeuge oder Prozessvorgaben hat. Der Fokus liegt darauf, gemeinsam Lösungen zu erarbeiten und Hindernisse im Dialog zu beseitigen.
- ☞ **Funktionierende Ergebnisse durch umfassende Dokumentation:** Anstatt umfangreiche Pläne und Dokumente zu erstellen, die möglicherweise nie genutzt werden, konzentrieren sich agile Teams darauf, regelmäßig Ergebnisse zu liefern, die sofort genutzt werden können. Dies bedeutet, dass der Wert des Produkts oder der Dienstleistung direkt gemessen und bei Bedarf angepasst werden kann. Dies ist besonders hilfreich in Bereichen wie Produktentwicklung und Marketing, in denen sich Kund*innenanforderungen schnell ändern können.
- ☞ **Zusammenarbeit mit den Kund*innen:** Agile Methoden betonen die enge Zusammenarbeit mit dem Kund*innen während des gesamten Projektverlaufs. Anstatt sich auf die Einhaltung strikter Verträge zu konzentrieren, die bei sich ändernden Anforderungen schnell überholt sein können, wird ein kontinuierlicher Austausch mit den Kund*innen gepflegt, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Dies erhöht die Kund*innenzufriedenheit, da die Lösungen oft genauer auf die tatsächlichen Bedürfnisse zugeschnitten sind.
- ☞ **Auf Veränderungen reagieren anstelle des Befolgens eines Plans:** In agilen Projekten ist es wichtig, flexibel auf neue Informationen oder veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Anstatt sich starr an einen vorgegebenen Plan zu halten, sind agile Teams in der Lage, Anpassungen vorzunehmen und neue Prioritäten zu setzen. Dies ist vor allem in schnelllebigen Märkten entscheidend, in denen starre Planungen den realen Gegebenheiten oft nicht standhalten.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

ITERATIVE ZYKLEN UND INKREMENTELLE FORTSCHRITTE

Ein zentrales Merkmal agiler Methoden ist die iterative und inkrementelle Arbeitsweise, die es ermöglicht, Projekte in kleinen, überschaubaren Schritten voranzutreiben. Diese auch als „iterative Zyklen“ bezeichnete Vorgehensweise stellt sicher, dass Teams regelmäßig Zwischenprodukte liefern, kontinuierlich Feedback einholen und auf dieser Basis kontinuierliche Verbesserungen vornehmen. Diese Zyklen werden oft auch als **SPRINTS** oder Iterationszyklen bezeichnet und bilden das Rückgrat vieler agiler Methoden wie Scrum oder Kanban.

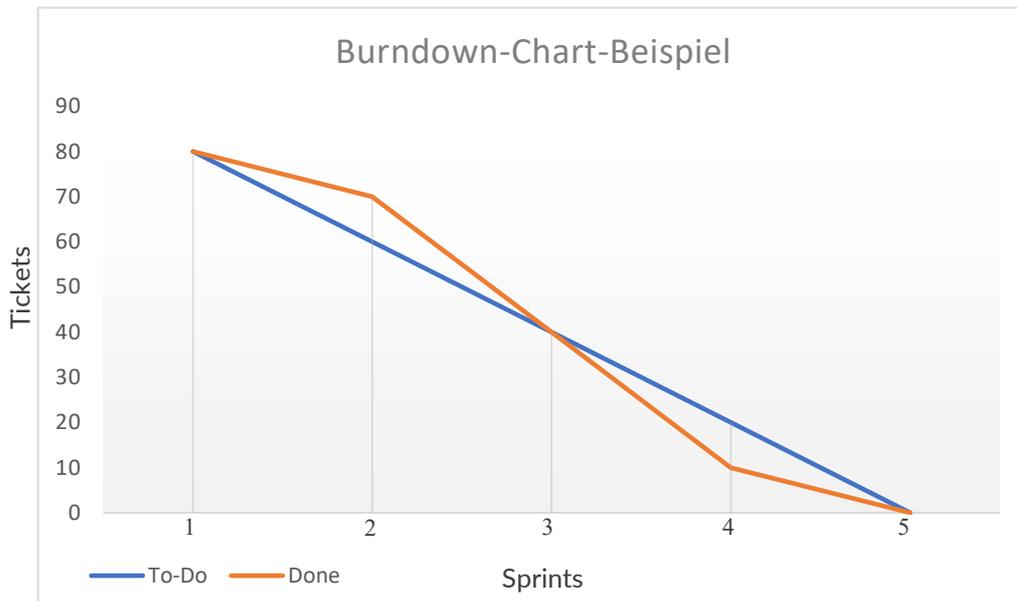
Jeder Zyklus oder Sprint hat dabei einen klar definierten Zeitrahmen, der je nach Methode und Anwendungsfall zwischen einer und vier Wochen betragen kann und bestimmte Aufgaben, die üblicherweise als „Stories“ oder „Tickets“ bezeichnet werden, umfasst. Die zeitliche Begrenzung, oft auch Time-Boxing genannt, zwingt die Teams, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und realistische Ziele zu setzen. Innerhalb eines Sprints werden keine neuen Aufgaben oder Änderungen eingeführt, es sei denn, es handelt sich um absolute Notfälle. Dies sorgt für einen klaren Fokus und reduziert Ablenkungen. Außerdem ermöglicht es den Teams, ihre Ressourcen effizienter zu verwalten und gleichzeitig den Fortschritt messbar zu machen. Darüber hinaus sorgt Time-Boxing für ein starkes Gefühl der Dringlichkeit und Priorisierung, da konkrete Ziele innerhalb des festgelegten Zeitrahmens erreicht werden müssen. Am Ende eines Sprints werden die Ergebnisse bewertet und die nächsten Schritte geplant.

Ein wichtiger Aspekt des iterativen Arbeitens ist zudem die Sichtbarkeit des Fortschritts für alle Beteiligten. Agile Methoden verwenden häufig visuelle Werkzeuge wie das Burndown-Chart, um den Fortschritt des Teams transparent zu machen. Ein Burndown-Chart zeigt, wie viel Arbeit innerhalb eines Sprints noch zu erledigen ist und wie sich der Arbeitsfortschritt über die Zeit entwickelt hat und ermöglicht dadurch einen schnellen Überblick, wie gut das Team in einem bestimmten Sprint vorankommt.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



In Kombination mit täglichen Meetings wie dem Daily Stand-up (auch Daily Scrum genannt) wird sichergestellt, dass alle im Team informiert sind und Probleme oder Hindernisse sofort erkannt und behoben werden können. Das Stand-up-Meeting ist in der Regel auf 15 Minuten begrenzt und bietet die Möglichkeit, den Fortschritt kurz und prägnant zu besprechen. Die Teammitglieder*innen berichten, was sie seit dem letzten Treffen erreicht haben, was sie als Nächstes angehen und ob es Hindernisse gibt, die ihre Arbeit behindern.

Im Wesentlichen geht es bei der iterativen Arbeitsweise also darum, Projekte in wiederholbaren Zyklen durchzuführen, anstatt einem festen, langen und linearen Plan zu folgen. Am Ende des Zyklus steht ein überprüfbares, oft funktionsfähiges Zwischenergebnis, das dem Team und den Stakeholder*innen präsentiert wird. Dieser Ansatz hat mehrere Vorteile:

- 
Regelmäßiges Feedback: Durch die frühzeitige Präsentation von Teilergebnissen kann das Team direktes Feedback von Kund*innen oder Stakeholder*innen einholen. Das Feedback fließt dann in den nächsten Zyklus ein, wodurch das Endprodukt näher an den tatsächlichen Bedürfnissen der Nutzer*innen oder den Marktbedingungen ausgerichtet wird. Ein kontinuierlicher Austausch zwischen dem Team und den Stakeholder*innen verbessert zudem die Kommunikation und stellt sicher, dass alle Beteiligten eine gemeinsame Vision des Endprodukts haben.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Frühzeitige Fehlererkennung:** Bei einem klassischen linearen Ansatz, wie dem Wasserfallmodell, können Fehler oder Missverständnisse erst spät im Entwicklungsprozess erkannt werden, was teure Nacharbeiten oder sogar den kompletten Projektabbruch zur Folge haben kann. Das iterative Vorgehen ermöglicht es, Fehler oder unvorhergesehene Probleme frühzeitig zu erkennen und zu beheben, bevor sie zu größeren Hindernissen werden.
- ☞ **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Da jeder Zyklus eine abgeschlossene Arbeitseinheit darstellt, können Änderungen oder neue Anforderungen problemlos in die nächsten Iterationen einfließen, ohne dass der gesamte Projektplan über den Haufen geworfen werden muss. Dies bedeutet, dass agile Teams wesentlich besser auf sich ändernde Marktbedingungen oder Kundenanforderungen reagieren können. Die Möglichkeit, in jedem Zyklus Anpassungen vorzunehmen, erhöht daher nicht nur die Flexibilität des Teams, sondern auch die Gesamtqualität des Projekts.

Die inkrementelle Arbeitsweise unterscheidet sich folglich grundlegend von klassischen Projektansätzen, bei denen meist erst nach langer Entwicklungszeit ein fertiges Produkt präsentiert wird. Agile Methoden stellen sicher, dass Ergebnisse kontinuierlich geliefert werden und somit Anpassungen einfacher und schneller vorgenommen werden können.

AGILE PRAKTIKEN UND METHODEN

Agile Methoden und Praktiken bieten Teams einen strukturierten Ansatz für flexibles und iteratives Arbeiten. Sie helfen, Projekte zu organisieren, Aufgaben zu priorisieren und gleichzeitig den Fokus auf kontinuierliche Verbesserung und das Erzielen von Mehrwert für die Kund*innen zu legen. Jede agile Methode bringt spezifische Werkzeuge und Rahmenbedingungen mit sich, die darauf abzielen, den Arbeitsfluss zu optimieren und die Zusammenarbeit zu fördern. Zu den bekanntesten agilen Methoden gehören u. a. Scrum, Kanban, Scrumban, Lean Startup sowie Scaled Agile Framework (SAFe)

SCRUM: STRUKTURIERTE ITERATIONEN UND ROLLEN

Scrum ist eine der bekanntesten und am weitesten verbreiteten agilen Methoden. Sie eignet sich besonders für komplexe Projekte, die schrittweise entwickelt und regelmäßig angepasst werden müssen. Kern von Scrum ist die Unterteilung von Projekten in so genannte Sprints - kurze, regelmäßig getaktete Arbeitsphasen, die in der Regel zwischen zwei und vier Wochen dauern. Am Ende jedes Sprints wird ein überprüfbares, oft

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

funktionsfähiges Produktinkrement geliefert, das dann gemeinsam mit dem Kunden oder den Stakeholdern überprüft wird.

Wichtige Elemente in Scrum umfassen:

ROLLEN: Scrum unterscheidet klar zwischen drei Hauptrollen:

- ☞ Der **Product Owner** ist für die Priorisierung und Pflege des **Product Backlogs** verantwortlich, also einer Liste von Aufgaben, sogenannte Items, die zur Zielerreichung erfüllt werden müssen, und vertritt die Kund*inneninteressen im Team.
- ☞ Der **Scrum Master** fungiert als Prozessverantwortliche(r) und hilft dem Team, den Scrum-Rahmen einzuhalten, Hindernisse zu beseitigen und kontinuierliche Verbesserungen zu fördern.
- ☞ Das **Entwicklungsteam** ist ein selbstorganisiertes Team, das für die eigentliche Umsetzung der Aufgaben und Ziele innerhalb des Sprints verantwortlich ist.

MEETINGS UND RITUALE: Scrum setzt auf wiederkehrende Meetings, um Transparenz zu schaffen und die Zusammenarbeit zu verbessern. Zu den wichtigsten gehören:

- ☞ **Sprint Planning:** Hier legt das Team fest, welche Aufgaben aus dem Product Backlog in den kommenden Sprint übernommen werden.
- ☞ **Daily Scrum:** Ein kurzes tägliches Stand-up-Meeting, bei dem jedes Teammitglied berichtet, woran es arbeitet und welche Hindernisse bestehen.
- ☞ **Sprint Review:** Am Ende jedes Sprints wird das Arbeitsergebnis dem Product Owner und den Stakeholder*innen präsentiert.
- ☞ **Sprint Retrospektive:** Nach jedem Sprint reflektiert das Team die Zusammenarbeit und sucht nach Möglichkeiten, sich im nächsten Sprint zu verbessern.

Scrum eignet sich besonders gut für Teams, die klare Struktur und regelmäßige Feedbackzyklen benötigen, und fördert eine intensive Zusammenarbeit sowie ständige Verbesserungen.

KANBAN: VISUALISIERUNG DES ARBEITSFLUSSES

Kanban hat ihren Ursprung im Toyota-Produktionssystem und konzentriert sich auf das Management von Arbeitsabläufen. Der zentrale Fokus von Kanban liegt auf der Visualisierung von Aufgaben und deren Fortschritt. Dazu werden die Aufgaben auf einem so genannten Kanban-Board dargestellt, das in verschiedene Spalten wie „To Do“, „In Bearbeitung“ und „Erledigt“ unterteilt ist. Die Aufgaben, oft auch „Tickets“ genannt, werden je nach Fortschritt im Arbeitsprozess von einer Spalte in die nächste verschoben.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Zu den zentralen Prinzipien von Kanban gehören:

- 🕒 **Visualisierung der Arbeit:** Das Kanban-Board hilft Teams, den Überblick über den aktuellen Stand ihrer Aufgaben zu behalten und Engpässe im Arbeitsfluss frühzeitig zu erkennen.
- 🕒 **Begrenzung der Arbeit in Bearbeitung (WIP):** Kanban verfolgt den Ansatz, dass nur eine begrenzte Anzahl an Aufgaben gleichzeitig bearbeitet werden darf. Dies verhindert Überlastung und sorgt dafür, dass die Aufgaben nacheinander abgeschlossen werden.
- 🕒 **Kontinuierliche Verbesserung:** Ähnlich wie bei Scrum gibt es auch bei Kanban regelmäßige Retrospektiven, um den Arbeitsfluss zu optimieren.

Kanban ist besonders geeignet für Teams, die in einem kontinuierlichen Fluss arbeiten, z. B. im IT-Support, der Marketingplanung oder in der Produktentwicklung, bei der es viele parallel ablaufende Aufgaben gibt. Es bietet eine hohe Flexibilität und eignet sich hervorragend für Teams, die eine einfache, aber effektive Methode zur Visualisierung ihrer Arbeit benötigen.

SCRUMBAN: DIE HYBRIDMETHODE

Scrumban ist eine hybride Methode, die Elemente von Scrum und Kanban kombiniert. Scrumban entstand aus dem Bedürfnis vieler Teams, die starre Struktur von Scrum beizubehalten und gleichzeitig die visuelle und flexible Arbeitsweise von Kanban zu integrieren. Die Grundidee von Scrumban ist daher, das Beste aus beiden Methoden zu nehmen: Die klaren Sprints und Rituale von Scrum, wie Sprint Planning, Daily Stand-ups und Retrospektiven, werden mit den Visualisierungs- und Ablaufprinzipien von Kanban kombiniert, insbesondere der Verwendung eines Kanban-Boards zur Steuerung der Arbeit. Scrum ist besonders nützlich in Umgebungen, in denen die Aufgaben kontinuierlich fließen, aber dennoch eine gewisse Struktur erforderlich ist, um langfristige Ziele zu erreichen.

Zentralen Aspekte von Scrumban umfassen:

- 🕒 **Sprints und Meetings:** Wie bei Scrum gibt es bei Scrumban definierte Sprints oder Arbeitsintervalle. Jedes Team plant, welche Aufgaben im kommenden Sprint bearbeitet werden. Die Aufgaben werden aus dem Product Backlog übernommen und im Sprint Planning priorisiert. Daily Stand-Ups und Retrospektiven bleiben ebenfalls wichtige Bestandteile des Prozesses, um die Kommunikation im Team zu fördern und eine kontinuierliche Verbesserung sicherzustellen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Visualisierung des Arbeitsflusses:** Wie bei Kanban wird auch bei Scrumban ein Kanban-Board zur Visualisierung des Arbeitsflusses verwendet. Aufgaben werden auf Karten oder Tickets dargestellt und je nach Bearbeitungsstand in verschiedene Spalten verschoben (z. B. „To Do“, „In Bearbeitung“, „Erledigt“). Dies bietet einen klaren Überblick über den Fortschritt und hilft, Engpässe oder Verzögerungen im Arbeitsprozess frühzeitig zu erkennen.
- ☞ **WIP-Grenzen (Work in Progress):** Ein zentrales Element von Kanban, das auch in Scrumban übernommen wird, sind die sogenannten WIP-Limits. Diese Limits legen fest, wie viele Aufgaben gleichzeitig in Bearbeitung sein dürfen. Durch die Begrenzung der laufenden Arbeit wird sichergestellt, dass das Team nicht überlastet wird und sich darauf konzentriert, Aufgaben abzuschließen, bevor neue begonnen werden. Dies hilft, den Arbeitsfluss aufrechtzuerhalten und Engpässe zu vermeiden.
- ☞ **Flexibilität im Backlog:** Während Scrum typischerweise ein festes Sprint Backlog hat, das für die Dauer des Sprints unverändert bleibt, erlaubt Scrumban mehr Flexibilität. Da der Arbeitsfluss kontinuierlich ist, können während des Sprints neue Aufgaben hinzugefügt oder Prioritäten angepasst werden. Dadurch können Teams schneller auf sich ändernde Anforderungen reagieren, ohne auf den nächsten Sprint warten zu müssen.

LEAN STARTUP: FRÜHZEITIGES TESTEN UND LERNEN

Lean Startup ist eine Methode, die speziell für Unternehmen und Projekte entwickelt wurde, die in einem unsicheren und dynamischen Marktumfeld agieren. Der Ansatz zielt darauf ab, die Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen effizienter und kostengünstiger zu gestalten, indem Risiken minimiert und Ressourcen optimal genutzt werden. Kern des Lean Startup-Ansatzes ist es, Produkte so früh wie möglich zu testen und daraus zu lernen, um Fehlentwicklungen zu vermeiden und schneller marktreife Lösungen zu schaffen.

Lean Startup basiert auf den Prinzipien der Lean-Philosophie und kombiniert diese mit agilen Methoden. Obwohl der Name „Startup“ suggeriert, dass der Ansatz nur für junge Unternehmen geeignet ist, wird Lean Startup heute auch in etablierten Unternehmen eingesetzt, um Innovationsprojekte zu beschleunigen und flexibler auf Kundenfeedback zu reagieren.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Lean Startup ist ein systematischer Ansatz, der aus mehreren zentralen Elementen besteht. Jedes dieser Elemente trägt dazu bei, die Risiken einer Produktentwicklung zu minimieren und sicherzustellen, dass das Endprodukt den tatsächlichen Bedürfnissen der Zielgruppe entspricht.

- 🌀 **Build-Measure-Learn-Zyklus:** Dieser Zyklus ist das Herzstück der Lean-Startup-Methode. Dabei handelt es sich um einen iterativen Prozess, bei dem Teams zunächst ein Produkt oder eine Funktion entwickeln („Build“), diese testen und Feedback einholen („Measure“) und dann aus den Ergebnissen lernen und Anpassungen vornehmen („Learn“). Ziel dieses Zyklus ist es, schnell herauszufinden, welche Funktionen oder Ideen funktionieren und welche nicht, um das Produkt kontinuierlich zu verbessern und an die Marktanforderungen anzupassen.
- 🌀 **Minimum Viable Product (MVP):** Ein zentrales Konzept des Lean Startup-Ansatzes ist das Minimum Viable Product (MVP), eine minimal funktionsfähige Version des Produkts. Das MVP enthält nur die grundlegendsten Funktionen, die notwendig sind, um das Produkt zu testen und Feedback von realen Nutzern zu sammeln. Die Idee hinter dem MVP ist es, so wenig Ressourcen wie möglich in die erste Produktversion zu investieren, um schnell auf reale Kund*innenbedürfnisse reagieren zu können. Anstatt viel Zeit und Geld in die Entwicklung eines vollwertigen Produkts zu investieren, das möglicherweise nicht den Erwartungen der Kund*innen entspricht, wird mit einem MVP zunächst getestet, ob die grundlegende Idee tragfähig ist.
- 🌀 **Kontinuierliche Anpassung (Pivot or Persevere):** Nachdem ein MVP auf den Markt gebracht wurde, sammelt das Team Feedback und überprüft, ob das Produkt den Bedürfnissen der Kund*innen entspricht. Auf der Datengrundlage trifft das Team eine wichtige Entscheidung: „Persevere“ (weitermachen) oder „Pivot“ (den Kurs ändern). Kommt das MVP gut an, kann das Team weiterarbeiten und das Produkt Schritt für Schritt verbessern. Zeigt das Feedback jedoch, dass das Produkt nicht den gewünschten Erfolg bringt, kann das Team einen Pivot durchführen - also das Geschäftsmodell, die Zielgruppe oder wesentliche Funktionen des Produkts ändern. Diese Flexibilität ermöglicht es, auf Marktanforderungen zu reagieren und das Risiko eines kompletten Scheiterns zu minimieren.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Hypothesengetriebene Entwicklung:** Ein weiteres zentrales Element von Lean Startup ist die hypothesengetriebene Entwicklung. Teams formulieren Hypothesen darüber, was ihre Kund*innen wollen oder brauchen, und testen diese Hypothesen dann anhand des MVP. Die Hypothesen können sich auf viele Bereiche beziehen, zum Beispiel auf die Funktionalität des Produkts, das Geschäftsmodell oder die Zielgruppe. Anstatt die Hypothesen einfach als gegeben hinzunehmen, setzt Lean Startup auf einen wissenschaftlichen Ansatz, bei dem die Hypothesen regelmäßig überprüft und angepasst werden.

SCALED AGILE FRAMEWORK (SAFe): SKALIERUNG VON AGILITÄT

Das Scaled Agile Framework (SAFe) wurde entwickelt, um agile Methoden, die traditionell für kleine Teams konzipiert wurden, auch in großen Organisationen und bei umfangreichen Projekten anzuwenden. Während sich agile Ansätze wie Scrum oder Kanban hervorragend für kleine bis mittlere Teams eignen, stoßen sie in großen, komplexen Unternehmensstrukturen oft an ihre Grenzen. SAFe ermöglicht es Unternehmen, agile Prinzipien auf viele Teams und Abteilungen zu skalieren, so dass mehrere Teams gleichzeitig an einem Produkt oder einer Lösung arbeiten können, ohne die Flexibilität und Geschwindigkeit der agilen Arbeitsweise zu verlieren.

SAFe kombiniert agile Prinzipien mit Lean Management und Produktentwicklung mit dem Ziel, die Effizienz und Innovationskraft großer Organisationen zu steigern und gleichzeitig Hindernisse wie Bürokratie, starre Hierarchien und ineffiziente Prozesse zu überwinden.

Die Kernprinzipien umfassen:

- ☞ **Agile Release Train (ART):** Der Agile Release Train (ART) besteht aus agilen Teams, die synchron zusammenarbeiten, um in kurzen, definierten Zeitabständen inkrementelle Verbesserungen an einem Produkt oder einer Lösung zu liefern (sogenannte Program Increments, PIs). Jedes ART ist auf eine gemeinsame Produktvision ausgerichtet und produziert regelmäßig „Releases“, die inkrementelle Produktverbesserungen darstellen. Ein ART besteht in der Regel aus 50 bis 125 Personen, die in funktionsübergreifenden Teams organisiert sind. Die Teams arbeiten parallel an verschiedenen Aspekten eines Produkts und koordinieren ihre Arbeit durch regelmäßige Planungsmeetings und Checkpoints, sodass alle auf die gleichen Ziele hinarbeiten und gleichzeitig ihre Autonomie bewahren.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Program Increment (PI) Planung:** Das Program Increment Planning (PI Planning) ist die zentrale Veranstaltung in SAFe und findet in der Regel alle 8 bis 12 Wochen statt. Hier kommen alle Teams eines ART zusammen, um die Arbeit für das nächste Program Increment (PI) zu planen. Dieses Event ist von entscheidender Bedeutung, da es die Synchronisation und Koordination zwischen den verschiedenen Teams sicherstellt und dabei hilft, eine klare Roadmap für die nächsten Wochen und Monate zu erstellen. Während des PI Planning legen die Teams die Ziele für das nächste Program Increment fest, identifizieren die Abhängigkeiten zwischen den Teams und erstellen einen detaillierten Plan für die nächsten Sprints. Die Veranstaltung fördert die Zusammenarbeit und Transparenz zwischen den Teams und stellt sicher, dass alle Beteiligten auf die gleichen Ziele hinarbeiten.
- ☞ **Lean-Agile Prinzipien:** SAFe basiert auf einer Kombination von Lean Management Prinzipien und agilen Methoden. Die wichtigsten Prinzipien sind:
 - **Wertstromorientierung:** SAFe konzentriert sich darauf, alle Aktivitäten und Prozesse auf die Schaffung von Kund*innennutzen auszurichten. Der Wertstromansatz stellt sicher, dass jeder Arbeitsschritt auf Wertschöpfung ausgerichtet ist und Verschwendung vermieden wird.
 - **Kontinuierliche Verbesserung:** Wie bei anderen agilen Methoden ist die kontinuierliche Verbesserung ein zentrales Element von SAFe. Regelmäßige Retrospektiven und Feedbackschleifen sorgen dafür, dass sich das Team ständig weiterentwickelt und Prozesse optimiert werden.
 - **Systemdenken:** SAFe fördert ein ganzheitliches Verständnis von Produkten und Projekten. Es geht darum, nicht nur die einzelnen Teams zu betrachten, sondern das gesamte Unternehmen und die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Bereichen und Abteilungen.

SAFe führt weiterhin spezielle Rollen ein, um die Zusammenarbeit großer Teams zu koordinieren. Der/Die **Release Train Engineer (RTE)** fungiert als Scrum Master des Agile Release Trains und moderiert das PI Planning. Er/Sie stellt sicher, dass die Teams synchron arbeiten und unterstützt sie bei der Zielerreichung, indem er/sie Hindernisse aus dem Weg räumt. Das **Product Management** übernimmt die Rolle des Product Owners auf Programmebene, definiert die Produktvision und priorisiert die Features für die nächsten Program Increments. **Der/Die Systemarchitekt*in** ist für die technische Architektur verantwortlich und stellt sicher, dass die technologische Basis die Geschäftsziele unterstützt.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Zuletzt ist SAFe in drei Ebenen gegliedert: Auf der **Team-Ebene** arbeiten die Teams mit agilen Methoden wie Scrum oder Kanban an ihren eigenen Zielen, synchronisiert mit anderen Teams im ART. Die **Programmebene** umfasst den Agile Release Train und das Program Increment, in denen die Zusammenarbeit der Teams auf ein gemeinsames Ziel abgestimmt wird. Auf der **Portfolio-Ebene** erfolgt die strategische Planung und Priorisierung der Programme sowie die Ressourcenallokation, um die operativen Ziele mit den langfristigen Unternehmenszielen zu verknüpfen.

AGILITÄT UND FÜHRUNG

Die Einführung agiler Arbeitsmethoden verändert nicht nur die Art und Weise, wie Teams Projekte durchführen, sondern hat auch tiefgreifende Auswirkungen auf Führung in Unternehmen. Agilität bedeutet, dass Organisationen flexibler, reaktionsfähiger und innovativer werden. Dies erfordert jedoch einen Wandel von traditionellen hierarchischen Strukturen hin zu einer kollaborativen, dynamischen Führungskultur, in der Eigenverantwortung und Vertrauen im Mittelpunkt stehen.

In einer agilen Organisation wird das Team zur zentralen Wertschöpfungseinheit. Während in traditionellen Arbeitsumgebungen Führungskräfte zentrale Entscheidungen treffen und den Arbeitsprozess eng steuern, legen agile Prinzipien großen Wert auf Selbstorganisation und dezentrale Entscheidungsfindung. Die Teams sind in der Lage, ihre Aufgaben selbst zu priorisieren und ihren Arbeitsprozess zu gestalten, was sowohl die Effizienz als auch die Motivation steigert.

In der agilen Arbeitswelt verändert sich daher die Rolle der Führungskräfte grundlegend. Anstelle der klassischen Rolle des Managers, der die Aufgabenverteilung und Zielerreichung streng überwacht, nehmen Führungskräfte eine unterstützende und moderierende Rolle ein. Diese Entwicklung wird häufig als Wandel vom „Manager“ zum „Facilitator“ beschrieben:

- 🕒 **Führung als Coaching:** Führungskräfte in agilen Organisationen agieren zunehmend als Coaches, die ihre Teams dabei unterstützen, Hindernisse zu überwinden, Verantwortung zu übernehmen und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Sie geben keine detaillierten Anweisungen, sondern schaffen den Rahmen, in dem das Team selbstständig die besten Lösungen finden kann. Dies erfordert von den Führungskräften ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz, um das Team zu verstehen, mit Konflikten umzugehen und die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu fördern.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Empowerment:** Ein weiteres wichtiges Element der agilen Führung ist das Empowerment. Führungskräfte geben ihren Teams die nötige Autonomie und das Vertrauen, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Dieses Vertrauen führt nicht nur zu schnelleren Entscheidungen, sondern auch zu einer höheren Motivation und Loyalität der Beschäftigten, da sie sich als wesentlicher Teil des Unternehmens wahrnehmen.
- ☞ **Fokus auf Servant Leadership:** Eng verbunden mit agilen Methoden ist das Konzept des Servant Leadership. Hier steht die Idee im Vordergrund, dass Führungskräfte in erster Linie dazu da sind, die Bedürfnisse ihrer Teams zu erfüllen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Sie sehen ihre Aufgabe nicht darin, die Richtung vorzugeben, sondern die Teams zu befähigen, die besten Ergebnisse zu erzielen.

In agilen Teams steht zudem die Selbstorganisation im Vordergrund. Das bedeutet, dass die Teammitglieder*innen gemeinsam entscheiden, wie sie ihre Aufgaben angehen, welche Prioritäten sie setzen und wie sie ihre Ressourcen einsetzen. Die Dezentralisierung der Entscheidungsfindung führt zu schnelleren Reaktionszeiten, da die Teams nicht auf Anweisungen von oben warten müssen. Sie können flexibel auf Herausforderungen reagieren, was gerade in dynamischen Märkten von Vorteil ist.

Ein Beispiel dafür ist die Arbeit in cross-funktionalen Teams. Die Teams bestehen dabei aus Beschäftigten verschiedener Fachbereiche, die gemeinsam an einem Produkt oder einer Lösung arbeiten. Durch die Integration unterschiedlicher Kompetenzen und Perspektiven entstehen innovative Lösungen und das Team kann unabhängig von Abhängigkeiten in anderen Abteilungen agieren.

Schließlich erweist sich Vertrauen als zentrales Element agiler Führung. Agile Methoden funktionieren nur, wenn Führungskräfte ihren Teams genügend Vertrauen entgegenbringen, dass sie ihre Arbeit selbst organisieren und Entscheidungen treffen können. Dies erfordert eine Abkehr von der klassischen Kontrollkultur, in der jede Entscheidung von der Führungsebene abgesegnet werden muss. Stattdessen fördern agile Führungskräfte eine Kultur des Vertrauens und der Transparenz, in der Fehler als Lernmöglichkeiten betrachtet werden und das Team die Freiheit hat, seine Arbeitsweise kontinuierlich zu verbessern.

Vertrauen beruht auf offener Kommunikation und Transparenz. In agilen Organisationen herrscht oft ein hohes Maß an Transparenz über Ziele, Prioritäten und Fortschritte, so

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

dass jeder Beschäftigte genau weiß, worauf er hinarbeitet. Diese Klarheit trägt dazu bei, dass Teams eigenverantwortlich und zielgerichtet arbeiten können.

DIE AGILE UNTERNEHMENSKULTUR

Eine agile Arbeitsweise geht weit über die Anwendung bestimmter Methoden wie Scrum oder Kanban hinaus. Vielmehr geht es darum, eine agile Kultur zu schaffen, die Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und kontinuierliches Lernen in den Mittelpunkt stellt. Diese Kultur basiert auf einer Reihe von Prinzipien, die sowohl auf Führungsebene als auch bei den Beschäftigten verankert sein müssen:

- ☞ **Kultur des kontinuierlichen Lernens:** In agilen Organisationen wird kontinuierliches Lernen und Verbessern gefördert. Teams reflektieren regelmäßig ihre Arbeitsprozesse und suchen nach Möglichkeiten, effizienter zu werden und Hindernisse zu beseitigen. Dies zeigt sich insbesondere in den Retrospektiven, einem zentralen Element agiler Arbeitsmethoden, in denen das Team nach jedem Zyklus seine Prozesse analysiert und Verbesserungen ableitet.
- ☞ **Fehlertoleranz und Risikobereitschaft:** Eine agile Kultur ist auch eine fehlerfreundliche Kultur. Fehler werden nicht als Versagen angesehen, sondern als unvermeidlicher Teil des Lernprozesses. Führungskräfte ermutigen ihre Teams, Risiken einzugehen und aus ihren Erfahrungen zu lernen. Die Kultur der Risikobereitschaft fördert Innovationen, da die Beschäftigten nicht durch die Angst vor dem Scheitern gebremst werden.
- ☞ **Offene Kommunikation:** Agilität erfordert eine Kultur der offenen Kommunikation. In agilen Organisationen wird großer Wert darauf gelegt, dass alle Beschäftigten ihre Ideen, Bedenken und Verbesserungsvorschläge äußern können. Dies gilt sowohl innerhalb der Teams als auch in der Kommunikation zwischen Teams und Führungskräften. Eine offene Kommunikation fördert nicht nur das Vertrauen, sondern auch die Zusammenarbeit und den kreativen Austausch.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fördert TRAIBER.NRW im Rahmen der Förderbekanntmachung „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie“ mit 4,1 Mio. EUR bis Ende 2025.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter www.traiber.nrw

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages