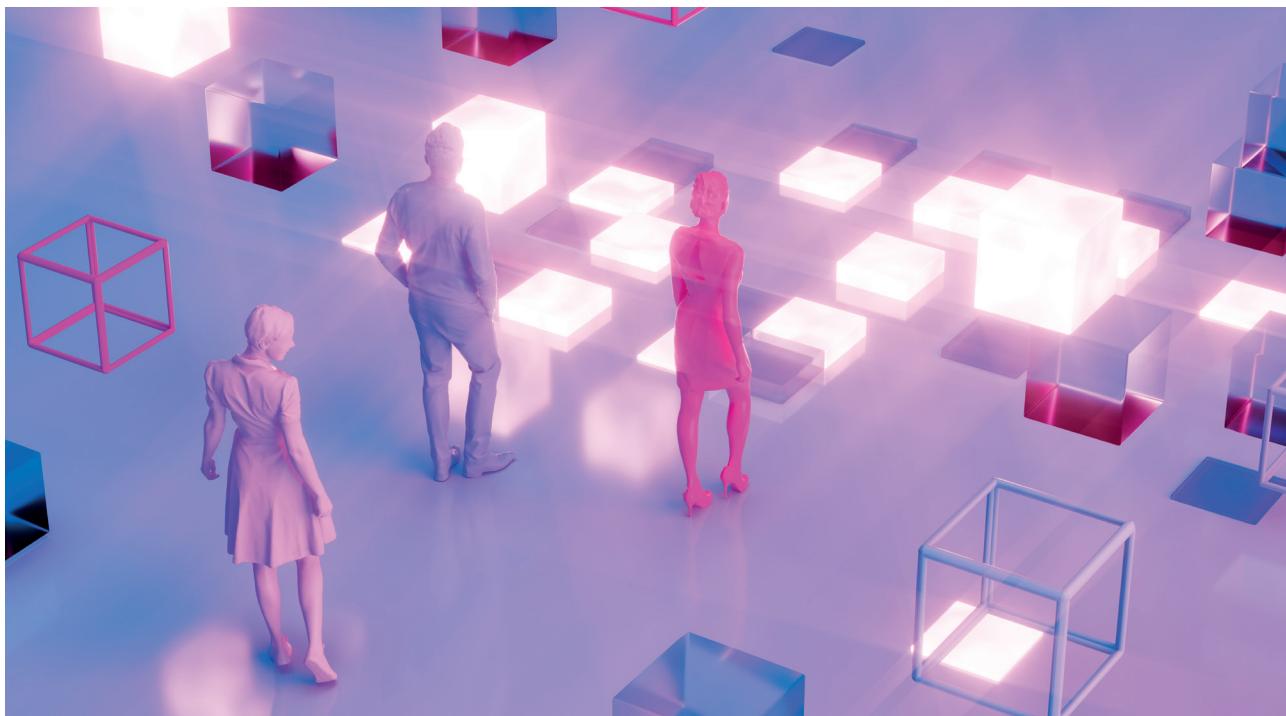


# Agiles Arbeiten

## Wie Sie und Ihr Team sich agil(er) aufstellen



### Business-Bereich

#### Führung

#### Personal

#### Management

#### Erfolg & Karriere

#### Kommunikation

#### Marketing & Vertrieb

#### Finanzen

#### IT & Recht

### Sofort-Nutzen

#### Sie erfahren:

- weshalb Agilität heute so wichtig ist, wichtiger denn je.
- wie es Ihnen gelingt, mehr Agilität im Team und Unternehmen zu etablieren, obwohl Sie längst agil unterwegs sind.
- was das Agile Manifest und die 12 Prinzipien der Agilität beinhalten.
- wie Sie die beiden agilen Herausforderungen «Mensch» und «Organisation» gut meistern.
- was sich hinter einem Growth Mindset und Fixed Mindset verbirgt.
- welche agilen Techniken, Tools und Methoden es gibt.

#### Sie können:

- erkennen, wie agil Ihr Unternehmen, Ihr Team und Sie selbst sind.
- ein Growth Mindset entwickeln und stärken.
- gemeinsam mit Ihrem Team den Shift zum agilen Arbeiten vollziehen.
- User Stories, Epics, Story Mapping, Iterationen, Sprints und Time-boxing einsetzen.
- mit Task Boards arbeiten – und so dem agilen Team Vertrauen für die selbstständige und eigenständige Arbeit entgegenbringen.

## Autorin

---



**Brigitte Miller** ist freie Autorin und Journalistin. Seit 1990 schreibt sie für namhafte Verlage und Online-Portale im In- und Ausland zu den Themenbereichen Management, Vertrieb & Sales, Gesundheit & Pflege und Bildung, mit all den vielen Aspekten wie Mitarbeiterführung, Kommunikation, Mitarbeiter-/Kundenbindung, Kreativität, Selbstmanagement & Psychologie – und natürlich auch KI und die so geliebte Agilität.

In ihre Beiträge lässt sie nicht allein die vielen Tipps und Erfahrungen fliessen, die sie durch Gespräche und Interviews erhält, sondern persönliche Erkenntnisse, die ihr der Berufsalltag und die Personal Agility bescheren. Dabei hat sie stets einen offenen Blick, weil beeinflusst von zwei Grundgedanken:

- «Was gestern gut und richtig war, muss das heute längst nicht mehr sein. Die Probleme heute beruhen auf den Lösungen von gestern.» Peter Senge
- «Die Zukunft kommt nicht auf einen zu, sondern man selbst geht der Zukunft entgegen.» Arnold Retzer

Brigitte Miller  
Lilienthalstrasse 18  
65205 Wiesbaden, Deutschland  
Telefon: +49 611 718831  
E-Mail: millerbrigitte@web.de

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### Agiles Arbeiten

Projektleitung: Annika Küderli

Satz: Salma Alvarez

Korrektorat: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

8048 Zürich

Tel. 044 434 88 34

Fax 044 434 89 99

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN 978-3-297-02299-3

Art.-Nr. 02299-1000

1. Auflage 2025

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

---

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1. Einleitung: Agil sein .....</b>	4
1.1 Jetzt mehr agil sein zu wollen hat seine Beweg-Gründe .....	6
1.2 Die zwei Konstanten im Leben .....	7
1.3 Agilität wagen: So neu – und doch so alt .....	9
1.4 Das agile Fundament – und seine Grenzen .....	10
<b>2. Der neue Level der Agilität: Das agile Manifest .....</b>	12
<b>3. Agiles Arbeiten transformiert alle Ebenen und trifft dort auf Herausforderungen.....</b>	14
3.1 Erste Herausforderungen der Agilität wahrnehmen .....	14
3.2 Die Herausforderung: Der Mensch.....	16
3.3 Die Herausforderung: Organisation.....	17
3.4 Die Herausforderung: Das agile Mindset.....	19
<b>4. Agiles Arbeiten: Der Kunde im Mittelpunkt .....</b>	21
4.1 Frage 1: Was macht ein agiles Team aus? .....	21
4.2 Frage 2: Wie organisiert sich das agile Team? .....	24
4.3 Frage 3: Wie sorgt das agile Team gut für sich .....	26
4.4 Frage 4: Wie erhöht das agile Team sein Kundenverständnis und kommt mit ihm in Kontakt? .....	27
<b>5. Die agilen Methoden.....</b>	30
5.1 Die Methode Kanban .....	30
5.2 Methode Design Thinking.....	31
<b>6. Fazit .....</b>	35
<b>7. Literatur.....</b>	36

# 1. Einleitung: Agil sein

---

Jetzt. Sofort, mal agil sein. Oder anders ausgedrückt, es wird von Ihnen Agilität gefordert. Denn statt einer gewohnten, vielleicht auch erwarteten Einleitung in das Thema Agilität mit vielen Erläuterungen, gar Erklärungen sind Sie gefragt. Nein, eher be-fragt.

Raus aus der (oftmals doch passiv-konsumierenden) Lesehaltung, rein ins aktive Einlassen auf die eine oder andere Frage. Fragen sind schliesslich etwas Wunderbares. Fragen

- lenken den Fokus,
- fordern Mut, um sich auf sie und mögliche Antworten einzulassen,
- befriedigen die Neugier, um diese gleichzeitig weiter zu befeuern,
- benötigen Offenheit,
- unterstützen dabei, Grenzen zu überschreiten,
- zeigen vielleicht auch Unsicherheiten auf – und vielleicht erste Ideen, wie mit diesen umgegangen werden kann,
- laden zum Experimentieren ein, beispielsweise «Was wäre, wenn ...»,
- fördern die Reflexion, Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis.

Im Grunde – Sie ahnen es – triggern Fragen all die wunderbaren Eigenschaften, die zur Agilität gezählt werden: Mut, Offenheit, Selbstreflexion, lernend sein, Experimentierfreude als auch Neugierde und das Ertragen von Unsicherheiten und Ungewissheiten. Denn so manche Frage lenkt ja den Fokus auf Inhalte, Probleme und/oder Themen, mit denen Sie noch wenig vertraut sind. Da können Gefühle wie schutzlos oder ausgeliefert sein auftreten, die im Rahmen der Frage ausgehalten werden wollen und sollen. Verwunderlich somit eigentlich nicht: Die Einleitung zum Thema Agilität und agiles Arbeiten startet mit Fragen.

Und Fragen können noch eins: Fragen lösen – ganz automatisch – eine mentale Bewegung in Ihnen aus. Agilität wünscht sich nichts sehnlicher als diese mentale Bewegung. Deshalb dienen die folgenden ersten Fragen als Türöffner für das Thema Agilität und agiles Arbeiten. Vielleicht – zwinker – laden die Fragen Sie auch ein, jetzt, sofort mit dem agilen Arbeiten zu beginnen.

- Wenn Sie das Wort Agilität bzw. agiles Arbeiten lesen/hören, welche Vorstellungen werden getriggert?
- Wenn Sie diese Vorstellungen genauer betrachten, was erwarten und erhoffen Sie sich, durch Agilität in Ihrem Unternehmen, Ihrer Funktion, Ihrem Job, Ihrem Arbeiten zu erreichen?
- Wenn Sie den Impulsen folgen, die in dem Wort Agilität enthalten sind, welche Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität wünschen Sie sich?
- Wenn Sie agiles Arbeiten und/oder mehr Agilität im Unternehmen und/oder in den Arbeitsprozessen wagen wollen, mit welcher «Starrheit» – z.B. tragen Richtlinien, straffen Arbeitsabläufen, schwerfälligen Strukturen – sehen Sie sich konfrontiert?

- Wenn Sie mehr Agilität wagen wollen, also beweglicher, wendiger und dynamischer innerhalb und ausserhalb des Unternehmens agieren wollen, wie müssen Sie sich und auch das Unternehmen aufstellen, verhalten als auch agieren, um dies erzielen zu können?
- Welche Eigenschaften, was vermuten Sie, würden Sie dafür ausbauen, gar «neu» implementieren müssen? Vielleicht Mut? Vielleicht Offenheit? Vielleicht Vertrauen? Vielleicht Entscheidungsfreude auf allen Ebenen? Vielleicht mehr (Selbst-)Verantwortung? Vielleicht Fehler wagen?
- Und wenn Sie jetzt auf Ihre Antworten schauen, die Ihnen die Fragen – aber vor allem Ihre agile Bereitschaft, sich auf diese einzulassen – beschert haben, was stellen Sie fest?

### **Übung: Agiles Arbeiten – Hoffnungen und Ziele**

Halten Sie Ihre Erkenntnisse fest. Notieren Sie kurz mit wenigen Worten, wohin Sie die Fragen geführt haben. Es ist eine Momentaufnahme, kein Zweifel. Denn sicherlich werden Sie – nicht allein nach Lesen dieses Dossiers – Ihre Wünsche, die Sie mit Agilität verbinden, weiterentwickeln. Und diese Weiterentwicklung ist wunderbar, da Agilität dies will und fordert.

Welche Wünsche, Erwartungen, Hoffnungen verknüpfen Sie mit Agilität und agilem Arbeiten?

---

---

Welche Ziele zeigen sich?

---

---

Welche Wissenslücken, auch Unsicherheiten in puncto Realisierung offenbaren sich?

---

---

Welche Fragen haben Sie?

---

---

Jetzt haben Sie Ihre ersten Erkenntnisse schwarz auf weiss. Und dürfen wieder in die Rolle des etwas passiveren Lesers eintauchen. Für den Moment.

### 1.1 Jetzt mehr agil sein zu wollen hat seine Beweg-Gründe

Jede Zeit hat ihre Krisen, Probleme – und auch eigenen Lösungen. Eigentlich zeigt sich wieder und immer wieder: Die einzige Konstante im Leben ist die Veränderung – also der Wandel. Zu dieser Erkenntnis kam Heraklit von Ephesos vor gut 500 Jahren vor Christus. Viel hat sich seit Heraklits Erkenntnis verändert. Die Veränderungen, die er erlebte, werden sich kaum mit denen der heutigen Zeit decken. Noch werden sich die Krisen, Probleme, Herausforderungen, die Sie aktuell in Ihrem (Geschäfts-)Leben meistern und integrieren durften, als auch weiterhin dürfen, den Veränderungen ähneln, die Sie als Kind, Jugendlicher und/oder (junger) Erwachsener erlebt haben.

Die Komplexität hat zugenommen.

- **Märkte sind global vernetzt.** Die wechselseitigen und gegenseitigen Abhängigkeiten sind gestiegen – bei der Entwicklung und Forschung, bei der Produktion, beim Verkauf: von Lieferketten über weltweite Produktionsstätten hin zu globalen Handelsplätzen.
- **Krisen, ob klein oder gross,** können einzelne Länder und/oder die gesamte Welt lahmlegen. Denken Sie nur an die Finanzkrise, die Coronapandemie, den Klimawandel, der weiter «munter» fortschreitet, den völkerrechtswidrigen Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine, den Terrorangriff der Hamas auf Israel und die Wiederwahl Donald Trumps, der nicht allein die amerikanische Demokratie um- bzw. abbaut, sondern die Welt mit Zöllen belegt oder ihnen mit diesen droht.
- **Unvorhersehbarkeit der Ereignisse hat zugenommen.** Es ist fast unmöglich, mit Sicherheit die (globalen) Entwicklungen, gar Zusammenhänge zu verstehen und zu prognostizieren. Es gibt einfach viel zu viele Faktoren, die Einfluss haben – auch auf Ihr Unternehmen und Ihr (Geschäfts-)Leben. Die Folge ist: Leben mit grosser Unsicherheit, d.h. die abnehmbare Vorseebarkeit erschwert es mehr und mehr, eine mittel- und langfristige Planung aufzustellen und dieser «einfach» folgen zu können.
- **Tempo der Veränderungen ist rasant.** Eine Veränderung oder Krise «jagt» die andere. Im Sekundentakt werden wir alle, dank der Posts auf den Social-Media-Plattformen, über Umschwünge und Änderungen, auch Neuerungen informiert. Dies verstärkt die Unsicherheit, den Druck und oft auch das Gefühl «hinterherzurennen». Gleichzeitig verlangt der Kunde in immer kürzeren Zeitabständen nach Neuerungen.
- **Arbeitswelt hat sich gewandelt.** Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat sich die Arbeitswelt rasant verändert. Heute wird kein Mitarbeiter von seiner Ausbildung bis zur Rente/Pension in ein und demselben Unternehmen arbeiten. Flache Hierarchien sind die Norm (hoffentlich). Feste Arbeitsplätze den Open-Space-Working-Zones gewichen. Arbeiten im Homeoffice eine Selbstverständlichkeit. Meetingrooms verfügen über grosse Bildschirme, da viele Mitarbeiter weltweit per Videokonferenz zugeschaltet werden. Es gibt Coffee Lounges, Daily Stand-ups und Team-Whiteboards. Nicht zu vergessen: Mit der Gen Z ist endlich die Frage nach dem Sinn der Arbeit und des eigenen Jobs in den Arbeitsalltag eingekehrt.
- **Digitalisierung und KI.** Die digitale Transformation wirft alles, wirklich alles Vertraute über Bord. Arbeitsprozesse ändern sich oder verschwinden komplett. Jobs werden von KI(-gesteuerten Robotern) übernommen. Hier liegen viele Chancen, gleichzeitig auch weitere Unwägbarkeiten und Unsicherheiten.

All dies wissen Sie. All dies ist Ihnen bekannt – und sicherlich einiges mehr.

## Übung: Agiles Arbeiten – Herausforderungen benennen

Widmen Sie sich für einen Moment den komplexen Herausforderungen, denen Sie sich persönlich als auch in Ihrem Unternehmen und in Ihrer Funktion gegenübersehen.

Welche Veränderungen sind wann auf welche Weise aufgetreten?

---

---

Wie komplex sind diese Herausforderungen und Veränderungen? Welche Zusammenhänge können Sie erkennen und benennen?

---

---

Wie wirken sich diese aus – auf Sie, Ihre Funktion/Führungsrolle, Ihre Mitarbeiter, Ihr Unternehmen?

---

---

Welche Forderungen leiten Sie aus diesen Veränderungen als auch Auswirkungen ab – für sich, Ihre Mitarbeiter? Ihr Unternehmen?

---

---

## 1.2 Die zwei Konstanten im Leben

Die einzige, aber eigentlich die **erste Konstante** im Leben ist der **Wandel**. Nun, es schliesst sich eine **zweite Konstante** an: Jede Veränderung führt zu **Lösungen**, die zu dem Wandel passen. Nun ja, mal passt die Lösung gut, mal weniger gut. Doch eine Lösung folgt immer.

Auch jetzt, aktuell gibt es eine Lösung. Die Lösung wird gerne unter einem Wording zusammengefasst: Agilität, mit dem viele Eigenschaften verbunden werden:

- Flexibilität
- hohe Beweglichkeit – auf allen Ebenen, ganz besonders im Denken: dem Mindset
- Anpassungsfähigkeit
- den Mut, die Freude und die Lust, Wege und Dinge einfach auszuprobieren – viel mehr zu experimentieren
- Fehler zu wagen und wirklich endlich als Chance zu begreifen
- selbstständiges Handeln und Arbeiten
- mehr Entscheidungskompetenz auf allen Ebenen

Eigenschaften, die Sie selbst sicherlich auch bei den einen oder anderen vorherigen Fragen benannt hatten. Vielleicht auch schon in Ihrem Lösungsziel formulierten. Gut. Wunderbar.

Allerdings – Sie ahnen es – folgt die Lösung dem Wandel nicht in gleichem Schritt und Tempo. Vielmehr ist diese zeitversetzt. Denn bekannte Strukturen und Prozesse werden eben so lange aufrecht erhalten und angewandt, wie es sinnvoll erscheint. Und – ganz entscheidend – diese gute Dienste leisten. Ab einem gewissen Punkt ist dies nicht mehr der Fall. Ab diesem Punkt erhöht sich der Druck, gar die Motivation, sich zu verändern, also agiler zu handeln. Die vertraute und bekannte «Komfortzone» darf und kann verlassen werden. Es entsteht ein Pull nach vorne, der Sie in Bewegung bringt. In jedem Fall in eine mentale Bewegung. Dabei wird ein Prozess angestossen,

- der niemals wirklich abgeschlossen ist, weil Agilität fordert: Entwickle dich stets weiter.
- der nicht rückabgewickelt werden kann. Sie können beispielsweise nicht mehr Selbstverantwortung den (agilen) Teams versprechen, um dann nach kurzer Zeit wieder in «alte Hierarchie-Muster» zu verfallen.

Beides sollte bedacht werden. Beides darf reflektiert werden, damit die agile Transformation gelingt – für alle auf allen Ebenen, und zwar für alle zufriedenstellend.

### **Übung: Agiles Arbeiten als Lösung im Fokus**

Vertiefen Sie Ihren bisherigen Blick auf das Thema Agilität. Verdeutlichen Sie sich (erneut) Ihre Lösungsvorstellungen und Ziele. Spüren Sie Ihrer Motivation und den unternehmerischen Treibern nach, die agiles Arbeiten als Lösung ansehen.

Warum möchten Sie agil(er) sein oder werden?

---

---

Wofür wollen Sie agiles Arbeiten in Ihren Teams und Ihrem Unternehmen etablieren?

---

---

Was ist Ihre und unsere Vision?

---

---

Was soll konkret anders werden?

---

---

Wieso ist es jetzt, aber auch in Zukunft in Ihrem Unternehmen notwendig?

---

---

Welcher Weg soll dabei beschritten werden? Gesamt-agil oder in einzelnen Bereichen? Revolutio-när? Evolutionär?

---

---

Wie formulieren Sie jetzt, nach den weiteren Erkenntnissen, Ihr Ziel?

---

---

Vielleicht stellen Sie mit Freude bei jeder weiteren Antwort fest: Agilität ist eine Lösung. Eine Lösung, die jedoch selbst in Bewegung bleibt, weil sich immer wieder durch neue Erkenntnisse neue Lösungs-ansätze präsentieren. Darauf darf sich eingelassen werden. Auch dank so mancher Frage.

### **1.3 Agilität wagen: So neu – und doch so alt**

Agilität bewegt heute die Wirtschaft – wie kaum eine Idee zuvor. Und wie so oft verführt es zu dem Glauben: Agilität ist brandneu, einfach nur gut und löst alle Probleme.

Nur, mal Hand aufs Herz: Sie, Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen wagen doch längst Agilität. Sie bewegen sich dynamisch, passen sich an und (re-)agieren flexibel auf innere wie äußere Umstände, Einflüsse und Änderungen. Sie haben somit immer wieder eine Beweglichkeit im Denken und Handeln bewiesen. Ohne diese Agilität gäbe es Ihr Unternehmen und/oder Ihre Stelle nicht mehr. Agilität ist Ihnen nicht fremd.

Nein, ganz im Gegenteil. Diese Agilität im Denken und Handeln haben Sie seit Ihren Kindesbeinen trainiert, verfeinert und weiterentwickelt. Vielleicht als Kleinkind ganz besonders, weil es damals keinen einzigen Tag gab, an dem Sie nichts Neues ausprobierten und hinzulernten.

Erinnern Sie sich für einen Moment an Ihre ersten Schritte. An Ihren Mut, den Sie vielleicht gar nicht als Mut empfanden, aufzustehen, forsch, vielleicht auch ein wenig zaghaft, umherzutapsen, wieder hinzufallen, um gleich wieder aufzustehen und das Laufen erneut zu wagen. Zu fallen und immer wieder Fehler zu machen, waren keine Schande, sondern wurden bejubelt und bewundert.

Sie haben somit ein *agiles Fundament*. Verankern Sie dies bitte. Auch Ihre Mitarbeiter und Ihre Unternehmenskultur haben ein agiles Fundament – mit all den Fähigkeiten, Kompetenzen und Res-sourcen. Auf diese Fähigkeiten können Sie vertrauen. Auf diese Fähigkeiten können Sie aufbauen. An diese Fähigkeiten können Sie andocken.

Weder dieses agile Fundament noch Ihr Vertrauen darauf, dürfen unterschätzt, gar ignoriert werden. Beides spielt eine entscheidende Rolle. Denn Sie wollen ein neues Level der Agilität erreichen, d.h.

- bestehende Fähigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen Ihres agilen Fundaments weiterentwickeln,
- viel Vertrautes, beispielsweise wie zusammengearbeitet oder gearbeitet wird, loslassen, um neue Methoden zu implementieren, die es Ihnen allen ermöglichen, sich noch schnell(er) Marktanforderungen und -gegebenheiten zuwenden zu können, um diese aktiv mitzugestalten.