



**„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“**

**(Heraklit von Ephesus, 535-475 v. Chr.)**

Sehr geehrte Damen und Herren,

vor dem Hintergrund von Megatrends wie Digitalisierung und Globalisierung scheint dieses Zitat auch heute noch genauso aktuell zu sein wie vor circa 2500 Jahren. Im 21. Jahrhundert sehen sich Unternehmen mit zunehmend komplexen und sich rasch verändernden Umwelten konfrontiert, in deren Angesicht die Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden muss. Um in diesem Zeitalter des Wandels zu bestehen, wird häufig ein erhöhtes Maß an Agilität gefordert und so genannte agile Methoden wie Scrum und Kanban wurden in den letzten Jahren immer populärer. Doch was bedeutet Agilität genau und wie kann diese im Unternehmen erreicht werden? Zur Beantwortung dieser Frage möchten wir in diesem Newsletter auf folgende Aspekte eingehen:

- **Agilitätsunterstützende Methoden**
- **Agile Führung**
- **Aktuelle Forschungsarbeiten**
- **Fachtag „Gesunde Führung“**

Agilität beschreibt die Fähigkeit von Individuen, Teams und Organisationen, in einer sich verändernden, dynamischen und unsicheren Umwelt **schnell, flexibel und anpassungsfähig zu agieren**. Nachdem in den 1990er-Jahren viele IT-Projekte aufgrund zu starrer Planung scheiterten, veröffentlichte eine Gruppe von Softwareentwicklern im Jahr 2001 das „Manifest für agile Softwareentwicklung“, in dem Prinzipien postuliert wurden, die zu einer agileren Produktentwicklung führen sollten (Hofert, 2018). Beispiele für diese Prinzipien sind **Einfachheit**, der **Fokus auf Kundenzufriedenheit** oder die **Zusammenarbeit in selbstorganisierten Teams** (Beck et al., 2001). Auf Basis dieser Prinzipien entwickelten sich so genannte agile, im Grunde **agilitätsunterstützende Methoden**, die mittlerweile nicht mehr nur im IT-Bereich Anwendung finden (Hofert, 2018). Agilitätsunterstützende Methoden sind **Vorgehensweisen**, die helfen sollen, in kurzen Zeiträumen Gestalt, Aufwände, Kosten usw. von Produkten oder Projekten sichtbar und abschätzbar zu machen, um flexibel auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren können (Link, 2014). Zwei sehr verbreitete Methoden sollen im Folgenden vorgestellt werden: **Scrum** und **Kanban**.

Wie alle agilitätsunterstützenden Methoden basiert **Scrum** auf der Annahme, dass Entwicklungsprojekte im Vorfeld nicht vollständig planbar sind. Davon ausgehend zielt die Methode darauf, **Komplexität zu reduzieren** (Link, 2014). Zu Beginn eines Entwicklungsprozesses wer-

den zunächst in einem sog. **Product Backlog** alle bekannten Anforderungen an das Produkt gesammelt und priorisiert. Diese werden meist aus Benutzer- oder Kundensicht in so genannten **User Stories** formuliert. Daraufhin wird das Produkt in **mehreren Entwicklungsphasen** (sog. Sprints) entwickelt. Das zunächst nur mit minimaler Funktionalität vorliegende Produkt wird **iterativ weiterentwickelt** und nach Priorität der Anforderungen im Product Backlog um weitere Features ergänzt. Ziel ist es, im Entwicklungsprozess immer ein **funktio-nierendes Produkt** vorliegen zu haben, dieses aber auch kontinuierlich zu verbessern. Nach jedem Sprint wird das entwickelte Produkt in einem **Sprint Review** überprüft. Hier wird auch **Feedback von Stakeholdern** (z.B. Kunden, Anwender, Management) eingeholt und die Anforderungen im Product Backlog entsprechend angepasst, bevor der nächste Sprint geplant und durchgeführt wird (Simschek & Kaiser, 2018; Wirdemann & Mainusch, 2017).

Eine weitere agilitätsunterstützende Methode ist **Kanban**. Ziel dieser Methode ist es, unproduktives Multi-Tasking zu reduzieren und einen **kontinuierlichen Arbeitsfluss** zu etablieren. Zu Beginn steht hier die **Visualisierung** an einem Kanban-Board. In der Regel werden dafür die einzelnen Prozessschritte (z.B. Input, Analyse, Entwicklung, Test, bereit für Release) in Spaltenform dargestellt und alle Aufgaben auf Kärtchen notiert entsprechend ihres Bearbeitungsstands in die Spalten eingeordnet. Der zweite Schritt beinhaltet, den „**Work in Progress**“, also die Anzahl der aktuell parallel bearbeiteten Aufgaben, zu **limitieren**, um die Bearbeitungszeit insgesamt zu verkürzen. Für jeden Prozessschritt wird also festgelegt, wie viele Aufgaben maximal gleichzeitig bearbeitet werden dürfen. Ein wesentlicher Unterschied zwischen Kanban und der gängigen Arbeitsweise ist außerdem, dass eine erledigte Aufgabe nicht in den nächsten Bearbeitungsschritt „weitergeschoben“ werden darf, sondern von Teammitgliedern nachfolgender Schritte geholt wird, sobald sie Kapazität für die Bearbeitung haben. Dieses sog. **Pull-Prinzip** macht in Kombination mit der Limitierung des „Work in Progress“ Probleme im Arbeitsfluss schnell sichtbar, da bei einem Aufgabenstau in einem der Prozessschritte irgendwann auch Mitarbeitende der anderen Schritte nicht mehr weiterarbeiten können. Hier kommt ein weiteres Kanban-Prinzip zum Tragen: das **Streben nach kontinuierlicher Verbesserung**. Wird ein Arbeitsprozess den an ihn gestellten Anforderungen nicht gerecht und es ergeben sich Probleme im Arbeitsfluss, muss das Team Strategien entwickeln, um diesen zu verbessern. Anders als in klassischen Veränderungsprojekten erfolgt diese Verbesserung jedoch Schritt für Schritt, also **evolutionär statt revolutionär** (Leopold & Kaltenecker, 2018).

Das Thema „Agilität“ und einige agilitätsunterstützende Methoden sind allerdings nicht völlig neu, Vorläufer lassen sich bis in die 50er Jahre und früher zurückverfolgen. Dennoch scheinen die Methoden gerade heute Unternehmen zu helfen, die Herausforderungen der Zeit besser zu bewältigen. So nahmen beim Agilitätsbarometer 2017 70% der Befragten eine Verbesserung der Effizienz und Effektivität der Arbeit durch den Einsatz agilitätsunterstützender Methoden wahr (Weckmüller, 2017).

Der Einsatz solcher Methoden allein macht eine Organisation jedoch noch nicht agil. Um dies zu erreichen, muss das Thema „Agilität“ in die gesamte Unternehmenskultur und somit auch in die Führungsphilosophie integriert werden. Eine **agile Führungskraft** muss **lernen, loszulassen**. Mitarbeitende und Teams sollten wichtige Entscheidungen selbst im Sinne der Organisation treffen können: **vorgegeben wird das Ziel, nicht der Weg**. Denn: Die Teammitglie-

der sind die entscheidende Quelle relevanten Wissens, sitzen näher am Kunden und kennen das Produkt in der Regel besser als die Führungskräfte. Außerdem können Teammitglieder anstehende Aufgaben häufig effizient selbst verteilen - sie wissen am besten, wer welche Aufgaben zu welchem Zeitpunkt übernehmen kann. Die Aufgaben, denen sich die Führungskraft stellen muss, sind vielschichtig: Sie muss lernen, **Kontrolle durch Vertrauen zu ersetzen** und **selbstorganisiertes und selbstgesteuertes Arbeiten** möglich zu machen. Wenn die Mitarbeitenden sich in ihrer neuen Rolle ausprobieren, dürfen **Fehler riskiert** werden, sie bieten schließlich enormes Lernpotenzial. **Wertschätzung und Rückhalt** durch die Führungskraft sind dabei eine wichtige Grundlage. Eingebettet in eine offene **Kommunikationskultur** im Unternehmen ist es Aufgabe der Führungskraft, über Veränderungen im Unternehmen zu informieren und **Perspektiven für persönliche Weiterentwicklung** zu eröffnen.

**Aktuelle Forschungsarbeiten** des KAP hängen eng mit dem Thema Agilität zusammen. Das zweite Prinzip des Manifests für agile Softwareentwicklung fordert, Anforderungsveränderungen selbst spät in der Entwicklung zu begrüßen und sie zum Vorteil des Kunden zu nutzen (Beck et al., 2001). Agilität erfordert also eine **Haltung, die Veränderungen begrüßt** und nicht ablehnt. Im Rahmen einer Masterarbeit wird am KAP derzeit ein Fragebogen entwickelt und validiert, der es ermöglichen soll, die generelle **Veränderungsbereitschaft von Beschäftigten** zu erfassen und so Change-Management-Projekte gezielt zu gestalten. Ein weiteres zentrales Thema für gelingende Agilität ist **Kommunikation bzw. Feedback**. Viele agilitätsunterstützende Methoden basieren darauf, dass man durch Austausch und Feedback innerhalb des Teams bzw. mit dem Kunden die eigene Zusammenarbeit oder das Produkt kontinuierlich verbessert. Hier zeigen wir in einem aktuellen Forschungsbericht, dass Feedback durch die **entwicklungsbezogene Formulierung „beibehalten bzw. verändern“** statt „gut bzw. schlecht“ wertungsfreier, konkreter, verhaltensbezogener und somit auch wirksamer gestaltet werden kann (Stöcker & Schütz, in Vorbereitung).

In der so genannten VUCA-World, geprägt durch Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit, nehmen viele Personen erhöhte Belastungen wahr. Im Zuge dieser Entwicklung ist das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz in den letzten Jahren immer bedeutsamer geworden. Damit beschäftigten wir uns auch am **Fachtag „Gesunde Führung“**, der am 12.01.2019 in Kooperation mit der Sektion Wirtschaftspsychologie des Bundes deutscher Psychologinnen und Psychologen an der Universität Bamberg stattfand. Nach einem Vortrag von Professor Dr. Jörg Felfe zum aktuellen Forschungsstand zum Thema „Gesunde Führung“ gab Christian Luthardt, Sportpsychologe im Nachwuchsleistungszentrum des FC Bayern München, einen praxisnahen Einblick in gesunde Führung im Leistungssport. Nach einer angeregten Diskussion ging es am Nachmittag dann in verschiedenen Workshops darum, wie gesunde Führung aktiv gestaltet werden kann und welchen Beitrag die Psychologie hier leisten kann. Nach einem intensiven Austausch auf dem Marktplatz beschloss Frau Professorin Schütz den Fachtag mit einem Vortrag für die Öffentlichkeit, in dem sie aktuelle Befunde sowie eigene Forschungsarbeiten vorstellte sowie Handlungsimplikationen ableitete.



Wenn Sie Fragen rund um das Thema Agilität und zu unseren aktuellen Forschungsarbeiten haben, kommen Sie gerne auf uns zu.

Ihr KAP-Team.



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Theresa Fehn, M.Sc.

Dipl.-Psych. Christina Köppe (in Elternzeit)

Dipl.-Psych., Dipl.-Betriebsw. (DH) Belinda Seeg (in Elternzeit)

Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für  
Angewandte Personalpsychologie  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
An der Weberei 5N  
96047 Bamberg  
Tel. +49 (0) 951 863-1872  
Fax. +49 (0) 951 863-4872  
[kap@uni-bamberg.de](mailto:kap@uni-bamberg.de)  
[www.uni-bamberg.de/kap](http://www.uni-bamberg.de/kap)

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.