

Vitamin „agil“ – Ein Update für zeitgemäßes QM

S. Petersen

1 Vorspann

Ist Agilität eine Managementmode? Das kann durchaus sein... Für anerkannte Organisationswissenschaftler (z. B. Stefan Kühn, Professor der Organisationssoziologie an der Uni Bielefeld und langjähriger Unternehmensberater bei Metaplan) ist dies eine Tatsache [1].

Trotzdem gehört Agilität in IT-Kreisen inzwischen zum „guten Ton“. Auch in der Organisationsentwicklung um Digitalisierung und Industrie 4.0 zieht sie ihre Kreise und hinterlässt beachtliche Spuren: Große und kleinere Unternehmen starten aufwendige Transformationen, lernen und entwickeln sich weiter – nicht nur in der Software-Entwicklung, sondern weit darüber hinaus ... (u. a. DB, Siemens, Continental, Haufe-Lexware [2], Adidas, EnBW, Daimler).¹

Es lohnt sich also, ein Blick hinter die Fassade der Agilität zu werfen. Sie hat für das Qualitätsmanagement interessante Impulse zu bieten.

- Was ist „agil“?
- Wo kommt es her?
- Wie wird es „gemacht“? und
- Wo lässt sich das in Managementsystem nutzen?

Diese Fragen sind die Leitplanken für die nun folgende Reise, die Sie vielleicht zu einer eigenen und passenden Antwort navigiert.

¹ (https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-unternehmen-beispiele-aus-der-praxis_80_428980.html). <https://www.haufe.de/thema/agilitaet/>)

2 Was ist agil? –

Eine wirklich einheitliche **Definition** gibt es nicht – allerdings viele Überschneidungen.

Svenja Hofert [3] charakterisiert Agilität als „... die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, veränderlichen und dynamischen Umfeld **flexibel, anpassungsfähig und schnell** zu agieren.“

Agilität zeigt sich also insbesondere in der Zusammenarbeit, dem Zusammenwirken der Organisationsmitglieder und steht hier für Anpassungsfähigkeit und schnelles Reagieren.

Valentin Novotny [4], ein weiterer anerkannter Experte, macht zudem im Titel seines Buches klar: „Agile Unternehmen – FOKUSSIERT, SCHNELL, FLEXIBEL: Nur was sich bewegt, kann sich verbessern.“ Das schnelle Anpassung auch **Verbesserung** und organisationales Lernen bedeuten kann, macht das Thema für Managementsysteme noch interessanter. Schließlich gehört die Verbesserung zu den Kernanliegen der Normen ...

3 Agile Wurzeln

Geboren wurde der Begriff in den 1950er-Jahren mit der Systemtheorie von Organisationen. Hier wurde er als Kunstwort geschaffen, um zusammenzufassen, welche Fähigkeiten ein System zum Selbsterhalt und Überleben braucht:

- die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren (**Adaptation**),
- Ziele zu definieren und zu verfolgen (**Goal Attainment**),
- Kohäsion (Zusammenhalt) und Inklusion (Einschluss) herzustellen und abzusichern (**Integration**) und
- grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten (**Latency**).

Aus den Anfangsbuchstaben dieser vier Funktionen ergibt sich das **AGIL-Schema** (siehe Abb. 1 [5]). Auch wenn hier wichtige Aspekte angespro-

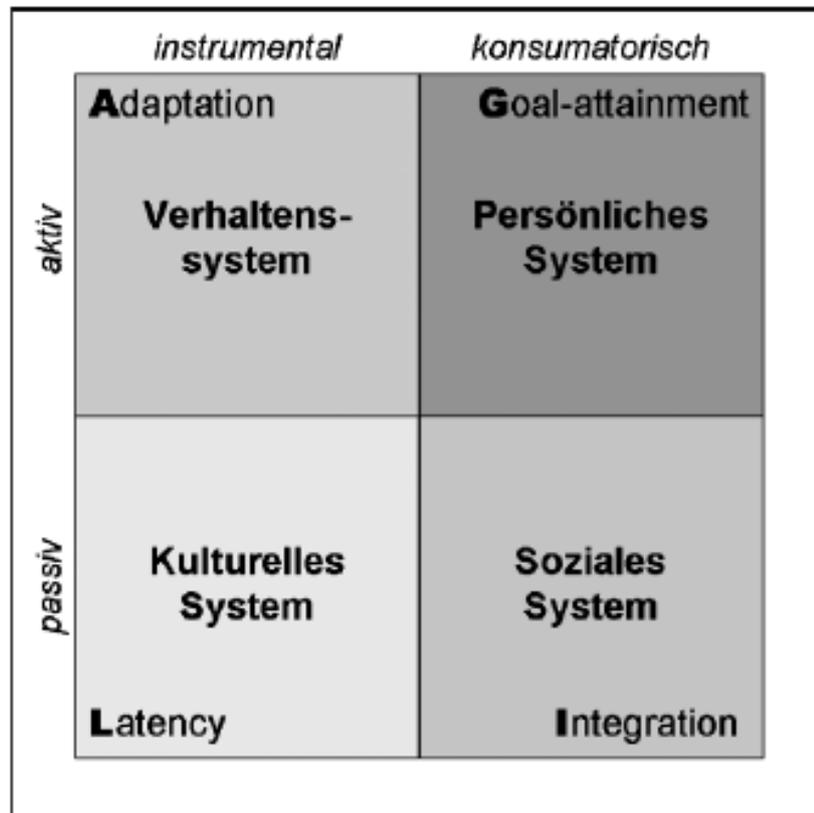


Abb. 1 AGIL-Schema (Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:AGIL1_de.png)

chen sind, wird diesem Denkmodell für die aktuellen Entwicklungen keine Bedeutung mehr beigemessen [6].

Bezogen auf die unternehmerische Praxis betrat „agil“ zur 2000-Wende die Bühne der Öffentlichkeit. Und zwar über Softwareentwicklungs-Projekte. Das agile Projektmanagement entstand und eroberte die Programmierwelt: SCRUM.

Im Kern geht es darum, nah am Kunden in kurzen Arbeitszyklen (iterativ) zu schnellen, passenden und immer besseren Lösungen zu kommen. Gerade bei der Softwareentwicklung hat sich gezeigt, dass Kunden zu Beginn des Projektes oft Anderes wünschen als am Ende. Der Grund: Am Anfang sind nicht alle Bedingungen und Einflussfaktoren, alle Nutzer-Wünsche und Fehleranfälligkeiten klar. In agilen Softwareprojekten wird deshalb häufig getestet und mit dem Kunden reflektiert, um dann bei Bedarf die Richtung anzupassen.

Ganz anders das klassische Projektmanagement: Hier soll möglichst schon am Anfang klar sein, was am Ende rauskommt – schließlich muss alles genauestens geplant werden.

Weitere agile Stilblüten sind **Design Thinking**, ein Kreativ-Setting zur Ideenfindung, die sich am Nutzer orientiert und auf Design-Methoden beruht, oder auch **Kanban** (s. u.).

4 Wozu agil?

„Agil“ – wenn es funktioniert – scheint Engagement und Effizienz auf magische Art zu vereinen. Nicht umsonst ist agile Transformation der Renner unter den zeitgemäßen Change-Projekten.

Für die einen ist es modernes Projektmanagement, für die anderen Voraussetzung und Kernbestandteil der Digitalisierung oder Globalisierung. Auch erfolgreiche Web-Player wie Google und Spotify bedienen sich dieser Erfolgszutat – mit offensichtlich beindruckenden Ergebnissen.

Für Leader kleinerer Unternehmen ist „agil“ zudem eine hilfreiche Strategie, sich aus dem hierarchischen Flaschenhals einer Geschäftsführung zurückzuziehen und Entscheidungsfindung auf ein schnelleres und breiteres Fundament zu stellen. Sven O. Rimmelspacher von **Pickert & Partner GmbH** berichtet in seinem Buch („Auf geht’s“) darüber.

5 Was macht agiles Vorgehen erfolgreich?

Das hängt natürlich von dem Vorhaben ab. Ein Softwareprojekt vermittelt andere Einsichten als ein Ideenworkshop oder eine Visualisierungsmethode. Interessant ist hier vor allem, dass es nie ein ganz bestimmter Aspekt oder die eine Methode ist. Vielmehr ist es das Zusammenspiel mehrerer Faktoren, das auch die Akteure und ihr Innenleben berücksichtigt.

SCRUM hat für dieses Zusammenspiel innerer und äußerer Faktoren den Begriff „**Framework**“ (Rahmenbedingungen oder Vorgehensmodell) geprägt. So sind es nicht nur Routinen, Prozessen und Methoden, sondern immer auch Denkhaltungen, Werte oder Mindsets, die hier wechselwirken.

Im SCRUM sind z. B. fünf SCRUM-Werte verankert: Selbstverpflichtung, Offenheit, Mut, Fokus und Respekt. [7] Letzteres zeigt sich beispielsweise in der Antwort auf die Frage: „Welches Menschenbild habe ich von Kollegen oder Mitarbeitern und kann ich auf dieser Basis mit Respekt für seine oder ihre Stärken und Fähigkeiten auf Augenhöhe zusammenarbeiten?“ Nur wenn ich anderen etwas zutraue, kann ich ihnen auch gelassen und vertrauensvoll Verantwortung überlassen und gebe ihnen so die Chance, einen ggf. sogar einzigartigen Beitrag zu leisten.

Zwei weitere Aspekte tauchen in den agilen Fachveröffentlichungen immer wieder auf und haben sich als Erfolgsfaktoren in dieser neuen Arbeitswelt bewährt [8]:



Prinzipien und Praktiken.

„Prinzipien“ sind Leitlinien oder Grundregeln, die auf die Werte einzahlen und „agiles Handeln“ ausrichten. Sie spielen in jeder Zusammenarbeit und insbesondere in Entscheidungssituation eine große Rolle. Das kann das Definieren von Verfahrensweisen und Prozessen sein oder auch das Abwägen und Entscheiden bei spontanen, ungeplanten Vorfällen sein (Improvisation).

Die folgende Tabelle zeigt sie in der ersten Spalte. Sie sind die theoretische Basis und zeigen sich im konkreten Tun (zweite Spalte) – auch „Praktik“ genannt (Hofert 2016).

Tab. 1 Prinzipien und Praktiken agiler Zusammenarbeit

PRINZIP	PRAKTIKEN
1. Selbstorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Für jedes Thema oder Problem gibt es Experten, die wertvolle Beiträge leisten können – die Mischung macht's • Arbeitsteilung und Vorgehen werden fallbezogen selbst und gemeinsam bestimmt • Keine willkürlichen „Störungen“ von außen oder oben
2. Verteilte Autorität	<ul style="list-style-type: none"> • „Führen“ tun die Experten in der jeweiligen Situation für das jeweilige Ziel, Anliegen, Problem • Das wollen und können sie und das Team folgt freiwillig

PRINZIP	PRAKTIKEN
3. Gesundes, wirksames Selbstmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • z. B. durch Fokus (Konzentration auf das Wesentliche) und • limitierte parallele Aufgabenpakete (WIP-Limits = work in progress), denn zu viel Herausforderungen gleichzeitig überfordern und führen nicht nur zu Stress, sondern auch zu Zeitverzögerungen und schlechteren Ergebnissen
4. Transparenz statt Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz (auch und insbesondere durch Kommunikation!) ermöglicht fundierte, abgestimmte Entscheidungen und klare Vereinbarungen • Klarheit zu Zielen und wann sie erreicht sind (in SCRUM-Sprache: „Definition of Done“) vereinfachen die Selbstkontrolle (mit positiven Auswirkungen auf Fehler- bzw.- Lernkultur)
5. Lernen in kurzen Zyklen (iterativ)	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback und Reflexion gehören immer dazu – sowohl zu Produkten/Leistungen • wie auch zur eigenen Zusammenarbeit
6. Purpose/Zweck der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Dieser „Nordstern“ dient der Orientierung und Ausrichtung sowie dem Energetisieren des gemeinsamen Schaffens („das macht uns aus!“) • Hilft insbesondere auch dann, wenn Regelungen widersprüchlich oder unpassend sind und im Sinne des „wirklich Wichtigen“ improvisiert werden muss
7. Echte Kundennähe	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen (wollen), was Kunden brauchen – was aus ihrer Sicht Priorität hat • Änderungen willkommen heißen, denn jede Anpassung ist Ergebnis des fortschreitenden, gemeinsamen Lernprozesses

Die **ersten 5 Faktoren** dienen der guten und gesunden Zusammenarbeit in einem Team. So werden Kräfte und Stärken ausbalanciert. **Purpose** als „Nordstern“ der Arbeit dient nicht nur der Ausrichtung, sondern auch der Sinnggebung und liefert Antrieb bzw. Motivation. Dabei leuchtet er nicht nur dem gesamten Unternehmen („Was macht uns aus bzw. besonders?“), sondern erhellt auch untergeordnete Bestrebungen.

Kundennähe ist der qualitätsnächste Aspekt und sollte im QM eigentlich selbstverständlich sein. Hier wird das Überleben des Unternehmens gesichert. Was in der DIN ISO 9001 als Anforderungen der Kunden beschrie-

ben steht, ist eben kein Dauerzustand. Vielmehr können sich Anforderungen schnell ändern im Wechselspiel des Weltmarktes und anderer Dynamiken. Je nach Vorhaben, kann Nähe sich auch auf interne Kunden beziehen.

Prinzipien als „Geschmacksnoten“ agiler (Zusammen)Arbeit brauchen allerdings entsprechende Zutaten. Hier sind manche Hilfsmittel, Tools/Methoden, Führungsinstrumente und -strukturen geeignet – andere weniger. Auch die Art und Weise, wie ich sie einsetzen und welche Rollen ich dabei zur Arbeitsteilung definiere, ist entscheidend.

Die endgültige Rezeptur – das **Framework** – passt dann, wenn das Ergebnis stimmt. Es unterliegt in der Regel einer permanenten Weiterentwicklung. Hier tickt jedes Unternehmen anders mit seinen jeweiligen Mitglieder-Persönlichkeiten, seinen Stärken und Schwächen, seinen Erfolgen und Lernerfahrungen. Viele „Agile“-Transformationen in Unternehmen mussten z. B. die schmerzhafteste Erfahrung machen, dass die etablierte direktiv, hierarchische Führung ungeschützte Selbstorganisation engagierter Teams schnell im Keim ersticken kann.

Ein eingängiges Bild, um diese Zusammenhänge zu verdeutlichen, ist der „agile Baum“ von Boris Gloger.

5.1 Auf den Punkt

Interessant für Managementsysteme ist, dass die eben aufgeführten Einflussgrößen in den DIN-Normen so nicht vorkommen. Sie fallen dort unter den Sammel-Begriff des „internen Kontext“ bzw. der Kultur. In meinem Fachbuch habe ich sie als „ungeschriebene Regeln“ bezeichnet. [9]

Allerdings geht es auch in Managementsystemen immer wieder um die Frage, **auf welchem Weg erreichen wir das Ziel** (Qualität, Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheit ...) – oder eben Teile davon? Dafür sind die erwähnten Einflussfaktoren als „Zutaten“ eine wichtige Planungsgröße. Hier bietet der agile Kosmos also echten Mehrwert:

Es wurden neue Begriffe geprägt und für gute und effektive Zusammenarbeit instrumentalisiert. All das geschah auf der Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse. Die Gestaltungsmerkmale für die Zusammenarbeit sind nicht neu. Sie entstammen sowohl der Unternehmensführung

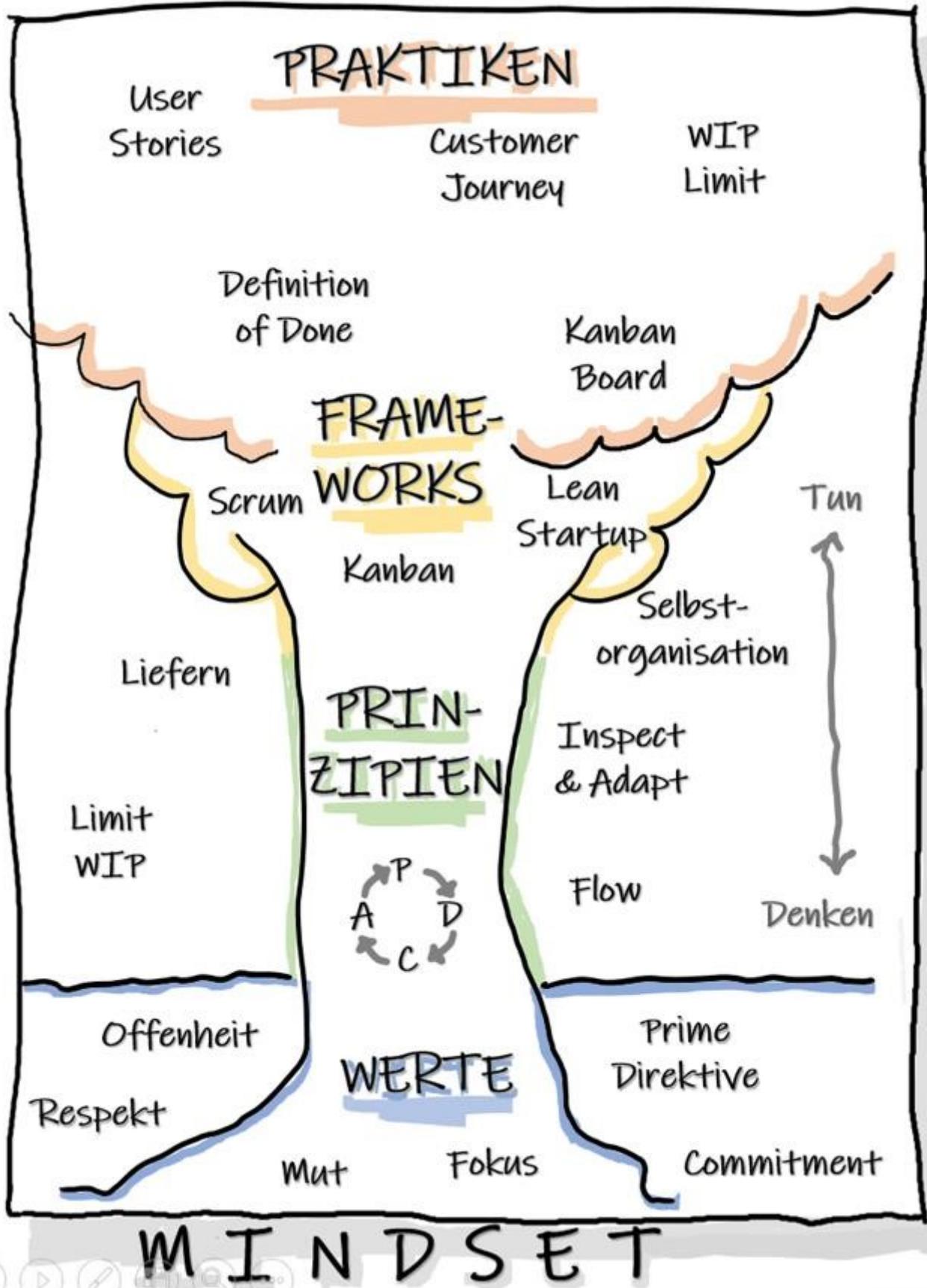


Abb. 2 Agiler Baum

Vereinfachte Grafik, ursprüngliche Quelle: Boris Gloger: <https://www.boris-gloger.com/blog/2019/05/15/der-agile-baum-als-orientierungshilfe-im-dschungel-der-agilen-begrifflichkeiten/>

und Managementlehre, wie auch der Organisationspsychologie und Neurowissenschaften und liefern nicht nur für die Agilen wertvolle Hinweise, menschliches und organisationales Lernen und Handeln zu verstehen und zu verbessern.

Zudem wurden in den letzten Jahren viele praktische Erfahrungen gemacht und beforscht. In fachlichen Communities wurden und werden real und virtuell Erkenntnisse gesammelt und geteilt (siehe „Retromat“ [10] weiter unten oder auch „Liberating Structures“), um Lernprozesse zu beschleunigen! Dank sei den neuen Medien und einer Haltung, die Vernetzen und teilen in dieser Dimension ermöglicht!

6 Impulse für die Qualität – agil mit System

Wie lässt sich das alles im Qualitätsmanagement nutzen?

Zur klaren Ausrichtung (purpose first!) konzentriere ich mich auf zwei bekannte Schwachstellen in Managementsystemen, die mir im Rahmen meiner Beratungs- und Coachingprozesse häufig begegnet sind. Sie liefern viele gute Gründe, in der agilen Welt nach Perlen zu tauchen und sind anschließend weiter ausgeführt:

1. Die undankbare Rolle des QM-Fachexperten in Stabsfunktion, der ohne Weisungsbefugnis lateral „führt“, häufig Neues ins Unternehmen trägt und damit immer wieder für Veränderung und (vermeintlich „unsinnige“), zusätzliche Arbeit sorgt. Im schlimmsten Fall führt dies dazu, dass die Fach- bzw. Stabsfunktion im Sinne des guten Zweckes (das Zertifikat, mehr Qualität) zu viel Verantwortung übernimmt und sich zu stark belastet bis hin zur Gesundheitsgefährdung.
2. Den Mangel an kulturellen und organisatorischen Bausteinen und Methoden, die schnelle, wirksame Anpassungsreaktion ermöglicht. Das ist z. B. erforderlich bei komplexeren Vor-, Un-, Störfällen, Fehlern oder Reklamationen, die qualifizierte, interdisziplinäre Zusammenarbeit und Entscheidungsfähigkeit erfordern und die nicht (nur) über einen standardisierten Prozess zu regeln sind (Task Force/schnelle Einsatz-Gruppe).

6.1 Besser beteiligen – gute Teamarbeit für mehr Akzeptanz und Performance

Immer wieder neue Normen, Gesetze und Anforderungen – Fach- und Stabkräfte in Qualität, Hygiene und Co. haben die Aufgabe, diese Vielfalt an Vorgaben zu sichten, sie zu kanalisieren und mit mehr oder weniger klarem Auftrag von oben zur Umsetzung zu bringen.

Dies geschieht durch Information, Beratung und Kontrolle – in der Regel allerdings ohne disziplinarische Weisungsbefugnis. „Lateral“ – so nennt sich diese Herausforderung – führt von „der Seite“ und nimmt so Einfluss auf die Zielerreichung.

Das funktioniert nicht über Druck und die Androhung disziplinarischer Konsequenzen, sondern durch Fachkunde und Überzeugungskraft. Da Neues in der Regel Unruhe und Unsicherheiten bringt, ist diese Aufgabe alles andere als leicht. Veränderungen treffen quasi automatisch auf Widerstand. Dieser Mechanismus dient dem persönlichen Energiemanagement und liegt uns Menschen quasi in den Genen.

„Selbstorganisation“ in diesem Zusammenhang bedeutet, die betroffenen Mitarbeiter mit ins Boot zu holen. Diese Strategie ist aus dem systemischen Change-Management: Das Unternehmen ist ein (soziales) System und sichert durch Selbstorganisation sein Überleben. Dass hier die relevanten Elemente und Wechselwirkungen „zu Wort kommen“ müssen, ist Naturgesetz.

Das Thema „Selbstorganisation“ ist den Normen nicht neu: Beteiligung, Einbindung, Engagement haben nicht erst seit gestern ihren Platz in der Welt der Mindeststandards. Die Kollegen an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz wissen am besten, wo und wie das Neue zu integrieren ist, ohne Bestehendes und Bewährtes zu gefährden.

6.2 Impulse für die Welt jenseits der Routine – Framework als Rahmen

Für viele Managementsysteme steht das sichere und verlässliche Steuern und „Beherrschen“ von Prozessen im Vordergrund. Hier handelt es sich um wiederkehrende Routine-Abläufe, die sowohl zeitlich wie ergebnisoptimiert sind.

Allerdings gibt es in Managementsystemen eben nicht nur planbare, wiederkehrende Routinen, sondern auch **einmalige, unvorhergesehene Vorkommnisse**. Letztere gehören in die Welt der großen und kleinen Projekte.

Projekte (oder auch Maßnahmen) als einmalige Vorhaben in entsprechend einmaligen Teams haben spezielle Fragestellungen. Es wird Neues geschaffen und meist braucht es dazu unterschiedliche Fachkenntnisse und Blickrichtungen. Hier braucht es (Frei-)Raum und Rahmen! Die aktuellen Normen der gängigen Managementsysteme liefern dazu wenig Impulse.

6.2.1 Wann finden sich solche Ausgangssituationen in Managementsystemen?

In Managementsystemen kommen die Anstöße zu einmaligen Vorhaben oder Neuerungen oft von außen, z. B.:

- Neue Kundenforderungen
- Normen- oder Gesetzesänderungen
- Reklamationen
- Ergebnisse von Begehungen und Vorort-Zusammentreffen.
- Aber auch Störungen im Unternehmen selbst (z. B. Vor- und Unfälle) können Handlungs- und Anpassungs-/Lernbedarf deutlich machen.
- Nicht selten werden durch interne oder externe Audits Lücken und Potentiale sichtbar.
- Plötzlich „passen“ die aktuellen Verfahrensweisen und ihre Ergebnisse nicht mehr. Oder es braucht neue.

7 Tools und Tipps aus der agilen Welt

In beiden der o. g. „Schmerzpunkte“ geht es um gute und effektive Teamarbeit. Und die ist gerade für Fach- und Stabstellen als Keimzellen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit von großer Bedeutung. Dazu

liefert insbesondere SCRUM, das agile Projektmanagement, wertvolle Zutaten:

1. SCRUM steht für exquisite Mischungen. Jedes **Teammitglied** darin ist auf dem eigenen Gebiet Experte und bereichert damit das Team und das Endergebnis.

⇒ Der fachliche Stab im QM kann alleine wenig bewegen. Wen also braucht es, den wichtigen Ideen den richtigen Drive zu verleihen, damit Akzeptanz und Umsetzung klappen?

2. Was soll eigentlich rauskommen? Eine wirklich wichtige Rolle für das SCRUM-Team spielt der **Product Owner**. Als „ständige Vertretung“ des zukünftigen Nutzers (Kunden) hilft er dem Team, das erwünschte Ziel immer vor Augen zu haben und bei Bedarf auch anzupassen (schließlich können sich Bedürfnisse und Anforderungen auch weiterentwickeln).

⇒ Wer kommt in den Genuss des Ergebnisses? Interne und externe Kunden an den richtigen Stellen mitreden zu lassen, nimmt dem vermeintlichen Normdiktat die Kraft... So entsteht Nutzen!

3. Ungerichteter Perfektionismus ist der Feind jedes sinnvollen Zeit- und Selbstmanagements. Deshalb wird auch für Teilaufgaben festgelegt, welche (Qualität-)Kriterien erfüllt sein müssen, um die Arbeit als „fertig“ betrachten zu können (**definition of done**).

⇒ Was genau brauchen wir? Welches Problem lösen wir damit? Und wann ist die Lösung gut genug?

Für das Endergebnis in Managementsystemen stellt sich zudem immer wieder die Frage: Soll es dem Unternehmen wirklich nutzen ODER lediglich das Audit überstehen?

4. Gemeinsame Treffen finden mit klaren Zeitvorgaben (**timeboxing**) statt. Mit TOPs und Fahrplan kann fokussiertes Arbeiten geübt werden. Nebenbei wird die wertvolle Arbeitszeit und Konzentrationsfähigkeit Aller mit Respekt bewirtschaftet. Als kurze tägliche Meetings (15 Min.) haben sich **Standups** bewährt.

⇒ Besprechung mal überraschend anders: Stehen bringt Dynamik ins Denken....

5. Damit alle immer zu jeder Zeit das gleiche Verständnis von Ziel, Arbeitsstand und Wichtigkeit der Teilschritte und Probleme haben und bearbeiten, wird grundsätzlich viel visualisiert. Ob an der Wand (**Kanban-Board**) oder im PC (entsprechende Apps wie Trello) – alle haben den Überblick, wissen, wo sie stehen und was noch anliegt.

⇒ Pinwand, Board, Flipchart – es muss nicht immer eine Beamerpräsentation sein ... (geht auch gut im Stehen ...)

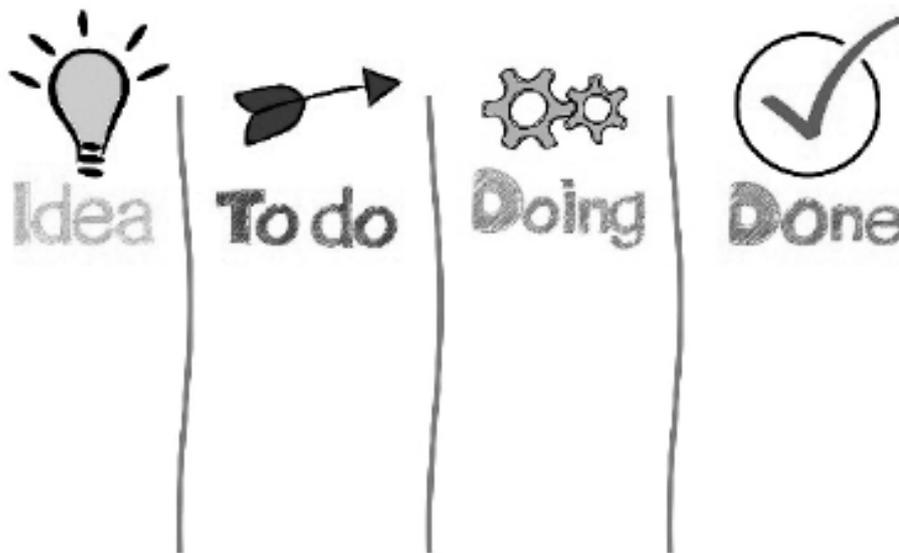


Abb. 3 Kanban gibt der Arbeit eine Struktur: Hier wandern die Aufgaben von links nach rechts

6. Wo mehrere Menschen gemeinsam wirken, kommt es hier und da zu Missverständnissen und Unmut. Um keinen missmutigen Stau entstehen zu lassen, wird in regelmäßigen Abständen auf die Art und Weise der Zusammenarbeit geblickt (**Retrospektive**). So lässt sich Gutes erhalten und würdigen (endlich mal Zeit für Wertschätzung! – und Ungutes abstellen oder optimieren).

⇒ Auch Zusammenarbeit lässt sich verbessern! Gerade zu diesem Thema sind Agenda, Tools und klare Rollen bei der Moderation sehr hilfreich. Inspiration gibt es inzwischen reichlich. Umfangreiche Sammlungen finden sich nicht nur in Büchern [12], sondern auch kostenfrei im WWW: „Retromat“.

8 Ausblick

Agile Methoden bieten für die Arbeitswelt der Qualitätsmanager u. a. Stabs- und Fachkräfte viele Impulse für bessere (laterale) Zusammenarbeit – gerade für temporäre Zirkel, Teams und Task Forces.

Die obigen Beispiele sind lediglich ein kleiner Ausschnitt aus einer inzwischen umfangreichen Erfahrungssammlung. Vielleicht haben Sie inzwischen eine konkretere Idee, wo und wie Sie Ihr QM bereichern können?

Bisherige Einsätze haben in jedem Fall deutlich gemacht, dass Selbstorganisation nicht „mal eben“ initiiert werden kann. Die neue „Freiheit“ muss auch Sicherheit vermitteln, denn mehr Verantwortung heisst auch mehr Verantwortung für die Ergebnisse und Konsequenzen. Gerade in Unternehmen mit überkritischen und abwertenden „Fehler“-kulturen ist deshalb verständlicherweise das Beharrungsvermögen sehr hoch. Hier braucht es eine deutliche Unterscheidung zwischen „Fehler“ im Sinne von Abweichung von der Regel und einem weniger geglückten Versuch, etwas gut und besser zu machen.

Vieles lässt sich allerdings wunderbar in kleinen Schritten testen und ausprobieren. Solcherart kleinschrittige „Experimente“ – übrigens auch eine bewährte Praktik aus der agilen Welt – bringen zwar nicht immer das erwünschte Ergebnis, aber mit Sicherheit vielfältige, ausbaufähige Lern-Erfahrungen.

Literatur

- [1] Youtube: Stefan Kühl Die Tücken der agilen Organisation <https://www.youtube.com/watch?v=p3LDABxF96c>
- [2] Haufe-Lexware: https://www.projektmagazin.de/artikel/produkte-projekte-portfolios-experimente-die-agile-transformation-der-haufe-group_1128343
- [3] Hofert, Svenja: Agiler führen. Springer Wiesbaden, 2016
- [4] Novotny, Valentin: Agile Unternehmen – FOKUSSIERT, SCHNELL, FLEXIBEL: Nur was sich bewegt, kann sich verbessern. Business Village, Göttingen, 4. Auflage, 2018
- [5] Agil-Schema: Quelle: Wikipedia

- [6] Kritik an der Fehl-Interpretation siehe Stefan Kühl
- [7] SCRUM-Guide (das Grundlagenwerk!) von Ken Schwaber und Jeff Sutherland (2017): <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf>
- [8] Siehe dazu auch Patrick Lindner: <https://agile-unternehmen.de/was-ist-agil-definition/>
- [9] Petersen, Susanne: Führung und Zusammenarbeit in Managementsystem. Hanser München, 2016
- [10] „Retromat“: Hilfreiche Webressource zur Ausgestaltung von Retrospektiven im SCRUM – inspirierend auch für andere Workshop-Settings (<https://retromat.org/de>)
- [11] Judith Andresen: Retrospektiven in agilen Projekten – Ablauf, Regeln und Methodenbausteine (Hanser 2017)
- [12] Esther Derby u. a.: Agile Retrospektiven – Übungen und Praktiken, die die Motivation und Produktivität von Teams deutlich steigern (Vahlen 2018)