

Begleitforschung  
**InterSpiN<sup>+</sup>**

# Agiles Management internationaler Projekte

technopolis | group Deutschland  
Fiona Merkl

Herbst 2020

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

**PTJ**  
Projekträger Jülich  
Forschungszentrum Jülich

Das Team des Projekts InterSpiN+ dankt allen, die mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen zu dem Workshop und dieser Handreichung beigetragen haben und wünscht spannende Erkenntnisse beim Lesen!

# 1 Einführung

---

Die im Rahmen des Projekts Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken (InterSpiN+) geförderten Cluster und Netzwerke bearbeiten komplexe Projekte in einem internationalen Kontext. Konkret bedeutet dies eine doppelte Herausforderung im Sinne der Bewältigung virtueller Arbeitsbeziehungen (besonders akut in Zeiten der Covid 19-Pandemie) und eines modernen, potentiell agilen Projektmanagements. Die **Umsetzung agiler Methoden in einem virtuellen Umfeld** bringt besondere Herausforderungen mit sich, beispielsweise weil der häufige persönliche Austausch in medienvermittelter Form oft erschwert ist. Manche Cluster/Netzwerke sind schon sehr erfahren in der Bewältigung des agilen Projektmanagements im virtuellen Raum, andere befinden sich dagegen noch am Anfang ihrer Auseinandersetzung mit diesen Themen.

Um ein vertieftes theoretisches Verständnis von Agilität und Virtualität zu erlangen sowie gemeinsam Arbeitstechniken und Methoden für den erfolgreichen Umgang mit dieser Situation zu erarbeiten, fand am 24. Juni 2020 der vierte **Workshop** für die Cluster/Netzwerke im Rahmen des Projekts InterSpiN+ unter der Leitung von **Dr. Josephine Hofmann**<sup>1</sup>, Leiterin der Abteilung „Zusammenarbeit und Führung“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, statt. Die Materialien, Diskussionen und Ergebnisse dieses Workshops bilden die **Grundlage für die vorliegende Handreichung**. Wenn keine weiteren Quellen angegeben werden, ist dementsprechend der Workshop die Quelle der Aussagen in dieser Handreichung. Ergänzt wird die Handreichung durch ausführliche Quellenangaben im Anhang, die auch als weiterführende Literatur zu verstehen sind.<sup>2</sup>

Die Handreichung ist in **fünf Kapitel** gegliedert: Zunächst werden die beiden Konzepte Agilität (Kapitel 2) und Virtualität (Kapitel 3) vorgestellt. Es folgt eine Vorstellung von verschiedenen Arbeitsmethoden, in denen diese beiden Konzepte verbunden werden können (Kapitel 4). In Kapitel 5 folgt eine Einordnung in die aktuelle Situation und damit verbundene Herausforderungen im Zusammenhang mit virtuellen Teams, bevor in Kapitel 6 ein Fazit gezogen wird. Um die Handreichung möglichst **praxisnah** zu gestalten, wird der Text durch praktische Beispiele ergänzt. Die Beispiele sind inspiriert von wahren Begebenheiten, spiegeln aber nicht die Situation in einem bestimmten Cluster/Netzwerk wider. Die Erwähnung bestimmter Hilfsmittel oder Methoden soll nicht als Werbung oder Allheilmittel, sondern als Denkanstoß verstanden werden.

## 2 Agilität

---

### 2.1 Definition von Agilität

Der Begriff der Agilität kann verschiedene **Bedeutungsdimensionen** annehmen und verweist dabei auf

- 1) ein Prinzip aus der Softwareentwicklung bzw. des Projektmanagements,
- 2) auf eine persönliche Eigenschaft, die verwandt zu Flexibilität oder Anpassungsfähigkeit ist,

---

<sup>1</sup> <https://www.iwo.fraunhofer.de/lang-de/josephine-hofmann>

<sup>2</sup> Ergänzend sei auch auf die Handreichung zum Thema „Zusammenarbeit in internationalen/virtuellen Teams“ verwiesen, die einige Aspekte aus dieser Handreichung aufgreift und erweitert: [https://interspin.de/wp-content/uploads/2020/05/Handreichung\\_Zusammenarbeit\\_internat-virt\\_Teams.pdf](https://interspin.de/wp-content/uploads/2020/05/Handreichung_Zusammenarbeit_internat-virt_Teams.pdf)

3) auf die ähnlich gelagerte Eigenschaft einer ganzen Organisation.

Im Folgenden geht es vor allem um die erste Bedeutungsdimension. Der Begriff der Agilität war in den letzten Jahren Hype-Thema. So ergibt eine einfache Google-Suche nach dem Stichwort „agile“ Millionen von Treffern.<sup>3</sup> Inzwischen scheint die Popularität jedoch wieder abzunehmen und verschiedene kritische Stimmen agilen Methoden gegenüber werden laut, z.B. dahingehend dass Agilität eher die Effizienz der Arbeit als die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Fokus rückt.<sup>4</sup>

## 2.2 Das Agile Manifest

Das Agile Manifest einer Gruppe US-amerikanischer Software-Entwickler aus dem Jahr 2001 gilt vielen als Urform bzw. Grundgedanke heutiger agiler Methoden.<sup>5</sup> Konkret wird darin postuliert, dass

**Individuen und Interaktionen vor Prozessen und Werkzeugen, funktionierende Software vor umfassender Dokumentation, die Zusammenarbeit mit Kundinnen vor Vertragsverhandlungen und das Reagieren auf Veränderung vor dem Befolgen eines Plans**

stehen sollen. Inspiriert ist das Manifest aus einer gewissen Unzufriedenheit mit dem (damals) vorherrschenden Wasserfall-Prinzip, wonach einzelne, sequenziellen Schritte durchgeführt, ein Lastenheft erarbeitet und abgenommen und schließlich das fertige Produkt an die Kundin ausgeliefert wird. Es zeigte sich, dass die totale Vorausplanung nicht mehr zeitgemäß war, weil Kundinnen oft zu Beginn selber ihre Anforderungen nur ungenau einschätzen können. Stattdessen sollten durch iterierende Prozesse in enger Abstimmung mit den Kundinnen bessere Softwareprodukte entwickelt werden.

## 2.3 Scrum als Methode des agilen Arbeitens

Typisch für agiles Arbeiten ist Scrum<sup>6</sup> als Bearbeitungsform. Konkret wird bei Scrum in kurzen Sprints von wenigen Wochen gearbeitet, die Teammitglieder organisieren ihre Aufgaben selber und es besteht ein hoher Grad an **Transparenz und kurzzyklischem Austausch** innerhalb des Teams und mit den Kundinnen. Dieser kurzzyklische Austausch findet z.B. in Form täglicher, häufig morgendlicher Treffen, sogenannter Stand-ups, statt, bei denen die Teammitglieder sehr kurz und präzise berichten, welche Arbeiten sie erledigt haben, welche Arbeiten sie planen zu erledigen und ob bzw. in welcher Form sie Unterstützung dabei benötigen. Eingerahmt wird jeder Sprint von der vorhergehenden Sprint-Planung und dem nachfolgenden Sprint-Review (Ergebnispräsentation). Im Nachgang eines Sprints werden Retrospektiven durchgeführt. Dies sind Treffen der Teammitglieder, bei denen sich in **offener Gesprächsatmosphäre** über die Erfolge und Herausforderungen in der vorangegangenen Arbeitsphase ausgetauscht wird. Laut Baumann und Baumann (2020) lassen sich dementsprechend die fünf Grundwerte des

<sup>3</sup>[https://www.google.com/search?ei=A6r9Xoffil\\_CkwWs6ojAAw&q=Agile&og=Agile&gs\\_lcp=CgZwc3ktYWIQAZIECAAQQzIFCAAQsQMyBQgAELEDMgUIABCxZiFCAAQsQMyBQgAELEDMgUIABCxZiFCAAQsQMyAggAMaIIADoECAAQRID9B1jTDGChD2gACAF4AIABVlgBkQOSAQE1mAEAoAEBqgEHZ3dzLXdppeg&scient=psy-ab&ved=0ahUKewjH7NHboa7qAhUP4aQKHsw1AjgQ4dUDCAw&uact=5](https://www.google.com/search?ei=A6r9Xoffil_CkwWs6ojAAw&q=Agile&og=Agile&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAZIECAAQQzIFCAAQsQMyBQgAELEDMgUIABCxZiFCAAQsQMyBQgAELEDMgUIABCxZiFCAAQsQMyAggAMaIIADoECAAQRID9B1jTDGChD2gACAF4AIABVlgBkQOSAQE1mAEAoAEBqgEHZ3dzLXdppeg&scient=psy-ab&ved=0ahUKewjH7NHboa7qAhUP4aQKHsw1AjgQ4dUDCAw&uact=5)

<sup>4</sup> Beispiel einer kritischen Stimme: <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/new-work-wenn-agilitaet-zur-falle-wird/24380670.html>

<sup>5</sup> Grundlegende Informationen: [https://de.wikipedia.org/wiki/Agile\\_Softwareentwicklung](https://de.wikipedia.org/wiki/Agile_Softwareentwicklung)  
Gelegentlich wird auch das AGIL-Schema des Soziologen Talcott Parsons als Vorarbeit zum heutigen Verständnis von Agilität genannt. Diese Deutung ist jedoch umstritten. Siehe z.B. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/manager-deuten-das-agil-schema-von-talcott-parsons-um-16036307.html>

<sup>6</sup> Das Wort Scrum kommt aus dem Englischen und bezeichnet im Rugby eine Teamformation. Mit der Wortwahl soll die Relevanz der Kooperation im Team unterstrichen werden. (<https://dzone.com/articles/scrum-whats-in-a-name>)

Scrum als Mut, Fokus, Engagement, Respekt und Offenheit zusammenfassen.<sup>7</sup> Insgesamt wird durch Agilität das eigenverantwortliche und zielorientierte Arbeiten in einem **selbstorganisierten und kommunikationsintensiven** Kontext gefördert.

## 2.4 Vier typische Probleme, für die agile Prinzipien eine Lösung sein können

Vier typische Probleme, für die agile Prinzipien eine Lösung sein können, sind unzureichende Kundenorientierung, zu lange Reaktionszeiten auf marktliche Veränderungen und Anforderungen, Silodenken und mangelnde interne Kooperation sowie Demotivation der Mitarbeitenden durch zu starke Hierarchie und unzureichende Beteiligung. Diese Probleme wurden anhand von Beispielen im Rahmen des Workshops vorgestellt:

**Schlechte Kundenorientierung** erkennt man z.B. daran, dass Kundinnen zu wenig proaktiv einbezogen werden, dass Produkte nicht an die Bedürfnisse der Kundinnen angepasst werden oder dass zwar möglicherweise hochqualitative Lösungen geliefert werden, jedoch zu spät. Kundinnen können hierbei sowohl als unternehmensextern als auch -intern (beispielsweise eine andere Abteilung im gleichen Unternehmen) verstanden werden. Würde hier das Prinzip der Agilität angewendet, würde der Prozess wiederholte Abstimmung mit den Kundinnen und das kontinuierliche Mitdenken der Anforderungen der Kundinnen und fördert somit die Kundenorientierung beinhalten.

Zu **lange Reaktionszeiten auf marktliche Veränderungen** erkennt man z.B. daran, dass unklare Zuständigkeiten für Anfragen von Kundinnen herrschen, dass kaum spontane, interne Abstimmungen stattfinden und dass externe Expertise durch den Einbezug von externen Dienstleistungen oder dem Kauf eines Start-ups von Nöten ist, da Aktivität und Wandlungsfähigkeit aus dem Unternehmen nicht gegeben sind. Agiles Arbeiten kann hier einem Team helfen, Reaktionszeiten zu verkürzen, da diese Arbeitsweise auf kurzen Arbeitszyklen und häufigem Abgleich mit äußeren Bedingungen basiert.

**Silodenken und mangelnde interne Kooperation** zeigen sich z. B. wenn wenig Personalaustausch zwischen Abteilungen besteht, wenn Wissen innerhalb und zwischen Abteilungen nicht fließt und wenn großes Konkurrenzdenken auf allen Ebenen herrscht. Agilität dagegen basiert auf enger Zusammenarbeit und offener Gesprächskultur, wobei auch Probleme und Herausforderungen gemeinsam besprochen werden.

Die **Demotivation der Mitarbeitenden durch zu starke Hierarchie** wird deutlich, wenn die Mitarbeitenden sich nicht mit dem Leitbild des Unternehmens identifizieren, bei Treffen mit höheren Hierarchieebenen kein offener Austausch stattfindet und eigentlich motivierte und ideenreiche Mitarbeitende verstummen. Agile Teams zeichnen sich an dieser Stelle dadurch aus, dass die Teammitglieder auf Augenhöhe miteinander kommunizieren und jedes Teammitglied Verantwortung für sich selbst und für das Team übernimmt.

Insgesamt erscheinen agile Prinzipien also als Gegenentwurf zu klassisch hierarchisch organisierten Unternehmen.

### Praxisbeispiel

In einem großen, traditionellen Unternehmen war die Vertragsabteilung immer relativ unabhängig und hat auf Anfragen aus den Abteilungen eher reagiert als aktiv ihre Dienstleistungen anzubieten. Als eine neue Chefin die Abteilung übernahm, führte sie zunächst tägliche Treffen nur zur Verbesserung des Informationsaustauschs innerhalb der

---

<sup>7</sup> Baumann und Baumann. S. 41 ff.

Abteilung ein, die jedoch ursprünglich nicht dem Zweck der Organisation der Zusammenarbeit dienen. Im Laufe der Zeit bemerkten die Mitarbeitenden jedoch, dass sie sehr wohl gemeinsame Themen hatten und arbeiteten im weiteren Verlauf häufiger zusammen. Auch das Aufstellen von Informationsständen über die Arbeit der Abteilung z.B. in der Kantine des Unternehmens, die das Leistungsportfolio der Abteilung in einem Selbstverständnis als interne Serviceabteilung präsentierten, wurde von den anderen Abteilungen in dem Unternehmen positiv aufgenommen.

→ Dieses Beispiel soll zeigen, dass es nicht immer einer kompletten Umorganisation nach agilen Prinzipien bedarf, um positive Effekte zu erzielen. Oft kann schon die Umsetzung von wenigen, kleinen Veränderungen hilfreich sein.

## 2.5 Herausforderungen und Stolperfallen der Agilität

Neben den oben genannten Vorteilen der Agilität bringt diese gleichzeitig auch Nachteile bzw. Herausforderungen mit sich, wenn es um die praktische Umsetzung geht. Kritisch anzumerken ist z.B. die dahingehende fehlende Übertragbarkeit der Agilität in die Praxis, dass in der Realität Kundinnen und Lieferantinnen **Verträge** schließen müssen, die konkrete Laufzeiten und Kosten beinhalten. Zudem arbeiten die wenigsten Teams nur an einer Aufgabe und (wachsende) Organisationseinheiten können eine solche Größe erreichen, dass tägliche persönliche Treffen schwierig zu organisieren sind. Gerade in traditionell sehr **hierarchischen Organisationen** kann es außerdem schwierig zu sein, neue Organisationsformen umzusetzen, da die Beteiligten diese Form der Arbeit nicht gewöhnt sind und es z.B. im Selbstverständnis von Projektleitenden liegt, Zugriff auf personelle Ressourcen zu haben. Für die Mitarbeitenden ist schließlich auch relevant, wer über das Fortschreiten ihrer Karriere entscheidet - die anderen Teammitglieder oder doch die Vorgesetzte? Agilität bedeutet nicht nur das Einführen von neuen Methoden, sondern in vielen Fällen einen umfassenden **Kulturwandel des Unternehmens** z.B. hinsichtlich der Transparenz der Kommunikation oder des Umgangs mit Fehlern. Gerade die Übergangsphase kann zunächst zu großer Unzufriedenheit bei den Beteiligten führen.<sup>8</sup> Um den genannten Herausforderungen zu begegnen, gründen große Organisationen daher oft eigene agile Einheiten und kaufen ggf. Personal dafür ein.<sup>9</sup> Dies hat jedoch den Nachteil, dass die Entwicklungen in diesem Unternehmensbereich oft von den Entwicklungen in anderen Unternehmensbereichen **abgekoppelt** sind.

### Und was wird aus der Projektleiterin?

Agilität in der Reinform selbstorganisierter Teams wird vielfach als Angriff auf Hierarchien verstanden und führt u.a. bei Projektleitenden zu großen Befürchtungen hinsichtlich ihrer beruflichen Zukunft.

Denkbare neue Rollen für Projektleitende sind z.B.:

- Scrum Master: Eine Person, die andere in agilen Methoden trainiert und unterstützt, aber keine Rolle als Entscheiderin wahrnimmt

<sup>8</sup> Beispiel: <https://www.sueddeutsche.de/karriere/agiles-arbeiten-kritik-ing-1.4571035>

<sup>9</sup> Allgemein: <https://blog.iao.fraunhofer.de/agile-organisation-von-der-herausforderung-unternehmen-veraenderung-und-gleichzeitig-arbeitsfaehig-zu-halten/>, Beispiele: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the-shift/agilitaets-labor-wie-grosse-unternehmen-wendig-wie-ein-start-up-werden/22676752.html?ticket=ST-9208578-0DjRHxa4XArRajcAxl4x-ap5>

- Product Owner: Eine Person, die die Perspektive der Kundinnen vertritt, aber das tägliche Management abgegeben hat
- Teammitglied: Eine Person, die ihre fachliche Expertise und Erfahrung in ein Team einbringt.
- Neues Berufsbild: Komplette Abschaffung des klassischen Projektmanagements, stattdessen Fokus auf Auswahl der Zusammensetzung von Teams sowie Förderung und Weiterbildung der Teammitglieder

Trotz dieser neuen möglichen Rollen ist die umfassende Einführung von Agilität in einem Unternehmen sicherlich ein großer und stellenweise schwieriger Umbruch, der wohl überlegt sein will.

Neben den dargestellten Problemen in der Umsetzung der Agilität, existiert auch **Fundamentalkritik** an dem Konzept. Diese zielt vor allem darauf, dass Agilität zu hohe Flexibilität und Eigenverantwortung von den Teammitgliedern verlangt und sie eher als effiziente Aufgabenerfüllerinnen denn als Menschen betrachtet, die z.B. ein Bedürfnis nach Sicherheit und Kontinuität haben.<sup>10</sup>

Zusammengefasst sollte Agilität nicht als Allheilmittel für zu scheitern drohende Projekte verstanden werden und hängt stark von strukturellen und menschlichen Gegebenheiten in Organisationen ab. Die Prinzipien der Agilität kollidieren dabei beispielsweise mit den Anforderungen an juristische Sicherheit oder den traditionellen Verhaltensweisen in hierarchischen Unternehmen. Auch die Rollen ehemaliger Projektleitender müssen neu gedacht werden. Schließlich besteht Fundamentalkritik an Agilität, dass der Fokus dabei zu sehr auf Effizienz und zu wenig auf den Menschen liegt.

## 3 Virtualität in der Zusammenarbeit

---

### 3.1 Vorteile der virtuellen Kooperation

Virtuelle Kooperation hat viele Vorteile. Sie ermöglicht es **Menschen aus verschiedenen Weltregionen** miteinander zu kommunizieren und Ergebnisse zu erarbeiten, ohne dass es lange Wartezeiten auf die Zustellung von Briefen oder die Anreise der Teammitglieder gibt. Auch Personen, die eigentlich in räumlicher Nähe zueinander tätig sind, können durch virtuelle Zusammenarbeit flexibler agieren und beispielsweise von zu Hause aus arbeiten. Gerade im **Home-Office** genießen viele Menschen auch die ungezwungene Atmosphäre und die größere Entscheidungsfreiheit über die eigene Zeit. Virtualität ermöglicht Formen der Zusammenarbeit, die sonst nicht möglich wären, beispielsweise die Zusammenstellung von Teams, die nicht regelmäßig an einem Ort sein können.

Gleichzeitig führt virtuelle Zusammenarbeit zu verschiedenen Effekten, die die Kooperation erschweren. So wird im Rahmen einer virtuellen Zusammenarbeit der Raum für **informellen Austausch kleiner** und je nach genutztem Kommunikationsmittel (E-Mail, Videotelefonie etc.) gehen mehr oder weniger nonverbale **Kontextinformationen** verloren, was das Einstimmen auf die Gesprächspartnerin erschweren kann. Insgesamt steigt der Zeitanteil für technisch

---

<sup>10</sup> Beispiel einer kritischen Stimme: <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/new-work-wenn-agilitaet-zur-falle-wird/24380670.html>

vermittelte Kommunikation, die von vielen als formeller und **anstrengender** wahrgenommen wird, z.B. weil sie vermehrt schriftlich und seltener spontan stattfindet. Zudem können eine mangelhafte technische Ausstattung, fehlende Anwendungskennntnisse und das schlechte Beherrschen der gemeinsam genutzten Fremdsprache problematisch sein. Da in einem virtuellen Umfeld die Wahrnehmung von Gestik und Mimik erschwert oder gar nicht möglich ist, kann es in einer Gruppensituation schwer sein einzuschätzen, ob jemand sich einbringen möchte oder schon abgeschaltet hat oder vielleicht komplett anderer Meinung ist. Auch die soziale Kontrolle und **Verbindlichkeit** nimmt ab, wenn man sich z.B. zum Treffen von Vereinbarungen nicht in die Augen schauen oder zunicken kann. Das Fehlen der sozialen Komponente z.B. beim informellen Austausch in der Kaffeeküche kann dazu führen, dass das Gefühl der **Gruppenzugehörigkeit** in virtuellen Teams geringer ausgeprägt ist als in Teams an einem Ort. Schließlich kann es erschwert werden, die Leistungen der einzelnen Mitglieder adäquat einzuschätzen, wenn man als Vorgesetzte den Prozess der Entstehung des finalen Produkts weniger eng begleitet.

### 3.2 Denkanstöße für eine gelungene virtuelle Kooperation

Insgesamt ist es im Rahmen der virtuellen Zusammenarbeit wichtig, dass ein **regelmäßiger, rhythmischer Kommunikationsmodus** gefunden wird. Disziplin und Struktur in der Kommunikation sind in virtuellem Kontext von großer Bedeutung. Dabei sollte nach Möglichkeit auf Kommunikationsmedien zurückgegriffen werden, die der persönlichen Kommunikation möglichst nahekommen, z.B. Videotelefonie mit der Möglichkeit den Bildschirm zu teilen.<sup>11</sup> Auch Möglichkeiten zur informellen Kommunikation sollten geschaffen werden, z.B. in Form von Chatprogrammen oder geplanter Zeiten für informellen Austausch. Hierbei ist es jedoch wichtig, die Bedürfnisse und Wünsche der Teammitglieder zu berücksichtigen und **gemeinsam für das jeweilige Team passende Lösungen** zu finden. So wird beispielsweise eine virtuelle Kaffeepause möglicherweise in dem einen Team gerne genutzt werden und in dem anderen kaum Anklang finden. Insgesamt zeigen erfahrungsgemäß solche Teams die besten Ergebnisse und die höchste Zufriedenheit, in denen jedes Teammitglied Erfahrung mit virtueller Kooperation hat, da so alle Beteiligten die besonderen Umstände der Virtualität besser verstehen und die Wahrscheinlichkeit geringer ist, dass eine Dualität entsteht zwischen den Teammitgliedern, die vor Ort arbeiten und denen, die virtuell arbeiten. Teammitglieder, die noch keine Vorerfahrung mit Virtualität besitzen, sollte dementsprechend die Gelegenheit gegeben werden, diese Art der Zusammenarbeit zu nutzen.

## 4 Arbeitsmethoden zur Verbindung von Agilität und Virtualität

---

### 4.1 Grundlegende Überlegungen zur Verbindung von Agilität und Virtualität

Agilität erfordert kurzzyklische Kommunikation, stringentes Abarbeiten von Aufgaben, um möglichst schnell einen ersten Entwurf (z.B. einer Software oder eines Projektplans) zu erstellen, und eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit der Beteiligten. Virtuelle Zusammenarbeit, bei der die Beteiligten per Definition nicht in räumlicher Nähe arbeiten, ggf. vor technischen Problemen bei der (gemeinsamen) Bearbeitung ihrer Aufgaben stehen und kaum informellen Austausch leben, um Vertrauen aufzubauen, scheint den Prinzipien der Agilität diametral gegenüber zu stehen. Dass es trotzdem möglich ist, diese beiden Prinzipien zu vereinigen, wird

---

<sup>11</sup> Zur weiteren Information, siehe wissenschaftliche Studie hier: <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-227987.html>

im Folgenden anhand praktischer Hinweise verdeutlicht. Dazu werden die drei Säulen agiler Arbeit über Distanz, die Dr. Josephine Hofmann im Rahmen des Workshops präsentiert hat (**Transparenz und Überblick, kurzyklischer Informationsaustausch und virtuelle Nähe, verteilte Verantwortlichkeit und Teamorganisation**), in drei Unterkapiteln mithilfe praktischer Hinweise zur Verbesserung des menschlichen Miteinanders im Team, zur virtuellen Meetingkultur und zum Management von Aufgaben und Verantwortlichkeiten aufgegriffen. Es sollte allen Beteiligten jedoch bewusst sein, dass die Umsetzung von Agilität im virtuellen Raum besondere Herausforderungen mit sich bringt.

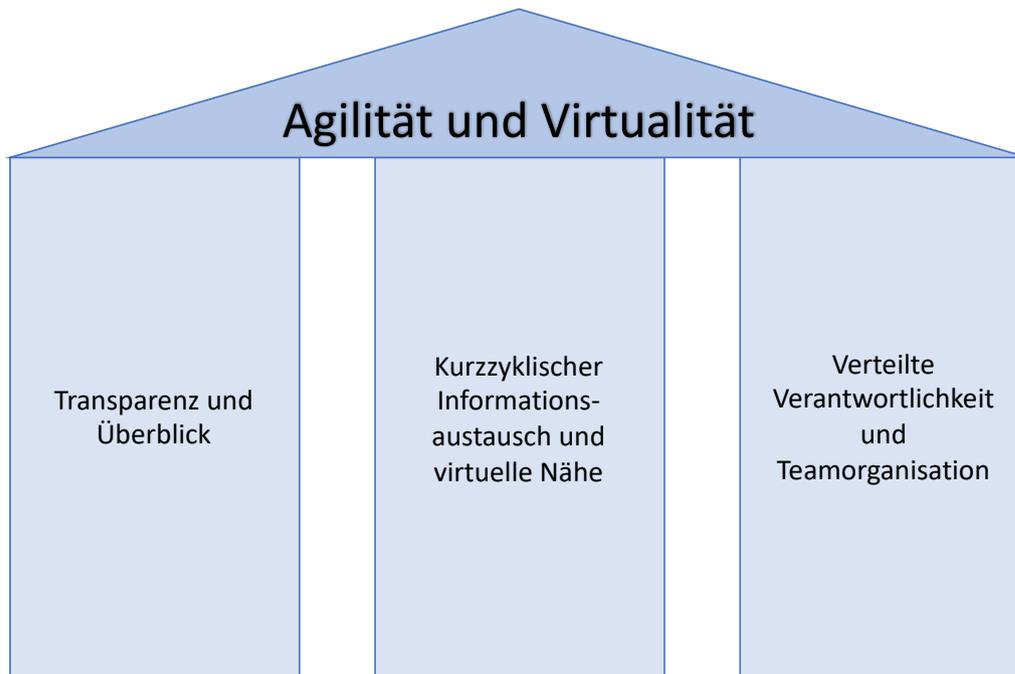


Abbildung 1 Die Säulen agiler Arbeit über Distanz nach Hofmann

## 4.2 Das menschliche Miteinander im Team

Die erste Säule agiler Arbeit ist Transparenz und Überblick. Damit alle Teammitglieder transparent miteinander kommunizieren können und einen guten Überblick über die anstehenden Aufgaben haben, gilt es eine Grundlage zu schaffen in Form eines positiven menschlichen Miteinanders im Team.

Um das menschliche Miteinander in einem virtuellen Team möglichst positiv zu gestalten, ist es wichtig, die **persönlichen und kulturellen Unterschiede der Beteiligten** miteinzubeziehen. Dabei kann z.B. eine „Gebrauchsanweisung“, welche Präferenzen (E-Mail, Anruf) jeder zur Mediennutzung hat, hilfreich sein. Auch klare Absprachen zur Erreichbarkeit und Reaktionszeit sind hilfreich.

Um eine gute Zusammenarbeit im Team zu fördern, kann es darüber hinaus hilfreich sein, eine **Person** damit zu betrauen, sich besonders intensiv um die **Kommunikation im Team zu kümmern**. Das kann z.B. technische Hilfen, Moderation virtueller Meetings, informelles Kontakthalten, Mediation von Konflikten und das Einbeziehen von Teammitgliedern mit unterschiedlichem Temperament beinhalten.

Schließlich sind regelmäßige **Retrospektiven** oder ähnliche Veranstaltungen in größerer Runde und im bilateralen Austausch hilfreich, damit das Team als Ganzes und die einzelnen Beteiligten Gelegenheit dazu haben, ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten zu reflektieren.

### Praktisches Werkzeug: Die Teamcharta

Eine Teamcharta regelt die Zusammenarbeit in einem Team, um beispielsweise ein gemeinsames Grundverständnis virtueller Arbeit zu erlangen.

Die Teamcharta wird von den Teammitgliedern gemeinsam in einem Workshop erarbeitet. Dabei werden die verschiedenen Ansichten offen diskutiert, um einen tragfähigen Konsens für alle zu erarbeiten.

Inhalte können z.B. sein: Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Kalendermanagement, gemeinsame Ablagen, Transparenz und Statusinformation, Regeln für formelle und informelle Kommunikation, Führungsfragen und Weiterentwicklung. Allein das offene Ansprechen vermeintlicher Kleinigkeiten (wer wird wann in Kopie von E-Mails gesetzt; muss ich bei einem verpassten Anruf zurückrufen) kann helfen, ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse aller Teammitglieder zu entwickeln und die Zusammenarbeit im Team zu verbessern.

### 4.3 Virtuelle Meetingkultur

Die zweite Säule agiler Arbeit auf Distanz sind kurzzyklischer Informationsaustausch und virtuelle Nähe. Agilität lebt von häufiger Kommunikation und enger, vertrauensvoller Absprache der Teammitglieder bzw. mit den Kundinnen. In einem virtuellen Team sind hierfür virtuelle Treffen in Form von Videokonferenzen eine passende Methode, um die gewünschte Nähe möglichst ähnlich einer persönlichen Begegnung nachzubilden.

Für **Videokonferenzen** bestehen inzwischen eine Vielzahl von Lösungen: Skype, Zoom, Microsoft Teams, Webex, Vitero, Jitsi etc. Bei der Auswahl gilt es verschiedene Aspekte abzuwägen: Datensicherheit, Benutzerfreundlichkeit, Umfang der Funktionen (Teilen des Bildschirms, bilden von Untergruppen, Möglichkeit von Nebengesprächen etc.) und Akzeptanz bei allen beteiligten Parteien. Es ist von großer Bedeutung, dass alle Teilnehmenden kompetent mit der jeweiligen Technologie umgehen können. In Anbetracht der Zeit, die insgesamt mit der Nutzung dieser Werkzeuge verbracht wird, ist es durchaus eine lohnenswerte Investition, die Teilnehmenden in der Nutzung zu schulen. Auch die Bereitstellung von angemessener Hardware, insbesondere um gute Tonqualität zu ermöglichen, ist von größter Relevanz.

Um während des virtuellen Meetings zu kommunizieren, können die eingebauten **Funktionalitäten** der verschiedenen Softwarelösungen wie das Heben der Hand genutzt werden oder Meinungen kommuniziert werden, indem Karten in die Kamera gehalten werden, auf denen z.B. Zustimmung geäußert wird.

In virtuellen Meetings kann eine **virtuelle Sitzordnung** oder Reihenfolge der Sprecherinnen hilfreich sein, um das Treffen so zu organisieren, dass alle Beteiligten zu Wort kommen können und niemand vergessen wird. Eine strikte Moderation der Treffen, die zu lange Wortbeiträge unterbindet, kann auch sinnvoll sein, um virtuelle Meetings gut zu strukturieren. Um allen Beteiligten vor Augen zu führen, warum diese strikten Regeln nötig sind, können die Beteiligten abwechselnd die Moderation übernehmen.

In jedem Fall sollte gerade bei größeren Gruppen immer eine Person als **Ansprechpartnerin für technische Fragen** dienen, die dann z.B. im Chat beantwortet werden können oder nebenher am Telefon, während die eigentliche Veranstaltung und Inhaltsvermittlung für alle anderen Teilnehmenden planmäßig voranschreitet. Auch das Führen des Protokolls sollte eine Person übernehmen, die gleichzeitig keine weiteren Aufgaben wahrnehmen muss.

Insbesondere wenn man die Beteiligten vorher noch nicht kennt, sollte zu Beginn einer Veranstaltung mindestens eine Viertelstunde, eher eine halbe Stunde **Zeit** eingeplant werden, damit sich alle in Ruhe einwählen und mit den technischen Funktionalitäten vertraut machen können. In Gruppen, die sich bereits gut kennen kann diese Zeit ggf. für informelle Gespräche genutzt werden. Zu Beginn der Veranstaltung ist es auch sinnvoll, **gemeinsame Verhaltensregeln** wie das Stummschalten der Mikrofone zu vereinbaren.

Sobald alle Beteiligten mit dem Format eines virtuellen Meetings vertraut sind, können die genannten Verhaltensweisen an die Bedürfnisse des Teams angepasst bzw. gelockert werden. Gerade technische und organisatorische Fragen werden im Zeitverlauf vermutlich abnehmen. Neben den eher formellen virtuellen Treffen, kann und sollte der Austausch in virtuellen, agilen Teams auch spontan z.B. in Form von Chatnachrichten oder einem (Video-)Anruf erfolgen, um die kurzzyklische und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gewährleisten.

#### 4.4 Management von Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Die dritte Säule agiler Arbeit auf Distanz besteht aus verteilter Verantwortlichkeit und Teamorganisation. Um den agilen Prinzipien der Selbstorganisation im Team gerecht zu werden, gibt es inzwischen diverse Softwarelösungen<sup>12</sup> zur Auswahl.

Besonders bekannt als **Projektmanagement-Software** ist z.B. Trello, das im Sinne einer agilen Zusammenarbeit u.a. die Funktion eines Kanban-Bords<sup>13</sup> hat. Die Teammitglieder können sich hier Aufgaben „ziehen“, d.h. die Aufgaben müssen nicht von einem Vorgesetzten zugewiesen werden. In Trello können zudem Dokumente hinterlegt werden.<sup>14</sup>

Auch Microsoft Office bietet Lösungen zum Projektmanagement wie den Austausch von Dateien und die gemeinsame Bearbeitung derselben auf SharePoint oder die Nutzung von Microsoft Planner als Kanban-Bord. Weitere Anbieter von Projektmanagement-Software mit Funktionen wie Kanban-Bords sind z.B. Asana, Monday.com, Celoxis, Clarizen.

Anbieter von **Dateiablage- und Versandsystemen** sind z.B. OneDrive, Dropbox, Google G Suite, WeTransfer und Tresorit. Virtuelle Whiteboards bzw. Möglichkeiten zur Visualisierung werden u.a. angeboten von Miro, Mural, Awwapp, Klaxoon und Conceptboard.

Ähnlich den virtuellen Kommunikationswerkzeugen, sind auch die Lösungen zum Management von Aufgaben und Verantwortlichkeiten daraufhin zu prüfen, ob sie den Bedürfnissen des Teams und des Projekts angemessen sind, z.B. hinsichtlich der Anforderungen an den Datenschutz, an die Nutzungsfreundlichkeit oder an die bereitgestellten Funktionen. Die Benutzerinnen sollten das Werkzeug alle kompetent nutzen können und gemeinsam Absprachen zur Nutzung erarbeiten.

## 5 Überlegungen zur Covid19-Krise

---

### 5.1 Virtualität und Agilität als neue Normalität

Virtuelle Zusammenarbeit wurde vor der Covid19-Krise in vielen Fällen vor allem aus Überlegungen der Flexibilität der Mitarbeitenden bzw. der Vereinbarkeit von Privatleben und

---

<sup>12</sup> Vorstellung weiterer Tools: [https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/unternehmensberater-2020/digitale-helfer?utm\\_source=zeit&utm\\_medium=parkett](https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/unternehmensberater-2020/digitale-helfer?utm_source=zeit&utm_medium=parkett)

<sup>13</sup> Ein Kanban-Bord ist eine Art Übersichtstafel für den Bearbeitungsstand von Aufgaben.

<sup>14</sup> <https://trello.com/guide/expand-your-use-of-trello>

Beruf praktiziert. Gerade in einem Kontext der internationalen Zusammenarbeit von Clustern/Netzwerken bestanden vielfach auch vor der Covid19-Krise umfassende Erfahrungen mit virtueller Zusammenarbeit. Inzwischen haben Unternehmen, bei denen früher wenig von zu Hause aus gearbeitet wurde, umfangreiche Erfahrungen damit gesammelt, dass die Mitarbeitenden im Home Office arbeiten. Dass in der Covid19-Krise Büroarbeit insgesamt sehr häufig von zu Hause aus stattfand, zeigt eine Umfrage des Fraunhofer IAO: Fast 70% der befragten Entscheiderinnen aus Unternehmen gab an, dass ihre Büroarbeitenden in der Covid19-Phase annähernd komplett bzw. größtenteils im Home-Office arbeiten. Vor der Krise betrug dieser Wert circa 30%.<sup>15</sup> **Virtuelle Zusammenarbeit** findet also aktuell **in zunehmendem Maße** und nicht nur in internationalen Kontexten statt.

Neben der vermehrten virtuellen Zusammenarbeit mussten viele Organisationen in Zeiten der Corona-Krise auch ihre Agilität bzw. **Anpassungsfähigkeit** unter Beweis stellen, um sich den ständig wandelnden Gegebenheiten anzupassen. Beispiele für die sich wandelnden Gegebenheiten sind u.a. die Unterbrechung von Lieferketten, neue Anforderungen von Kundinnen oder neue gesetzliche Vorgaben. Die in Corona-Krise gesammelten Erfahrungen können wichtige Denkanstöße für die weitere Entwicklung der Organisationen bieten, da sie gezeigt haben, dass auch und gerade weil es an off Vorausplanung, Steuerung und Kontrolle mangelte, erfolgreich kreative Lösungen gefunden wurden.<sup>16</sup>

## 5.2 Potentielle Effekte in der Zukunft

Da viele Mitarbeitende Gefallen an der Arbeit von daheim aus gefunden haben und viele Vorgesetzte erkannt haben, dass die virtuelle Zusammenarbeit durchaus praktikabel ist, ist zu erwarten, dass **in Zukunft die virtuelle Zusammenarbeit häufiger** genutzt werden wird. Auch die Notwendigkeit von Dienstreisen wird in Zukunft sicherlich eher hinterfragt werden. Dass die Zusammenarbeit an einem Ort komplett abgeschafft wird, ist dagegen unwahrscheinlich, denn die lange Zeit der virtuellen Zusammenarbeit in der Covid19-Krise hat vielfach auch die Grenzen dieser Form der Kooperation verdeutlicht.<sup>17</sup>

Die Covid19-Pandemie hat zudem gezeigt, dass umfassende Veränderungen relativ plötzlich eintreten können und dass eine Organisation Wege finden muss, sich **an ein volatiles Umfeld anzupassen**. Da **agile Methoden hilfreiche Ansätze** bieten, in einem solchen Umfeld erfolgreich zu agieren, ist es durchaus denkbar, dass Organisationen sich zukünftig vermehrt mit den Möglichkeiten dieser Methoden auseinandersetzen werden. Dies bedeutet gleichzeitig, dass allen Beteiligten die Möglichkeit gegeben werden muss, sich die entsprechenden Kompetenzen anzueignen.<sup>18</sup>

## 6 Fazit

---

Agilität als Prinzip des Projektmanagements basiert maßgeblich auf dem Agilen Manifest einer Gruppe von Softwareentwicklern und wird heute vielfach in Form von Scrum zur Anwendung

---

<sup>15</sup> [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-5934454.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5934454.pdf), S. 6-7

<sup>16</sup> <https://blog.iao.fraunhofer.de/arbeitswelt-4-0-jetzt-in-der-corona-krise-arbeitet-ihr-unternehmen-agil-fuehren-sie-den-schwung-weiter/>

<sup>17</sup> Weitere Informationen: [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-5934454.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5934454.pdf)

<sup>18</sup> Vgl. ebd.

gebracht. Agiles Arbeiten kann Schwung in Organisationen bringen, verlangt von den Beteiligten aber auch einiges an Offenheit und Anpassungsfähigkeit.

Virtualität hat große Vorteile im Zusammenbringen von Personen, die sonst kaum in einem Team zusammenarbeiten könnten, hat aber auch Nachteile durch Stolpersteine in der Kommunikation. **Sowohl agiles als auch virtuelles Arbeiten in Teams stellen alle Beteiligten vor Herausforderungen und erfordern vielfach einen Kulturwandel.** Zusammenfassen lassen sich die Charakteristika der agilen Arbeit über Distanz nach Dr. Josephine Hofmann als Transparenz und Überblick, kurzzyklischer Informationsaustausch und virtuelle Nähe, verteilte Verantwortlichkeit und Teamorganisation.

Es bestehen inzwischen diverse technische Möglichkeiten (z.B. Videotelefonie, Projektmanagement-Software) und praktische Methoden (z.B. Teamcharta, Retrospektiven), um Agilität in virtuellen Teams gewinnbringend einzusetzen. Im Zuge der Covid19-Krise haben viele Unternehmen Erfahrungen mit virtueller Zusammenarbeit aufgrund des vermehrten Arbeitens von zu Hause aus gesammelt und es wird davon ausgegangen, dass auch in Zukunft vermehrt im Home-Office gearbeitet wird. Auch der zukünftig vermehrte Einsatz agiler Methoden zur Bewältigung eines zunehmend volatilen Umfelds erscheint plausibel. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass der Einsatz agiler Methoden in einem virtuellen Umfeld zukünftig verstärkt stattfinden könnte.

Diese Handreichung hat gezeigt, dass die Umsetzung von Agilität in der virtuellen Zusammenarbeit zwar erschwert, aber sicher nicht unmöglich ist. Letztendlich sind **große Eigenverantwortung, gegenseitiges Vertrauen und sehr gute Kommunikationsfähigkeit** die Kernelemente einer gelungenen Umsetzung von Agilität in virtuellen Teams.

## Anhang A Ausführliche Quellenangaben (auch als weiterführende Literatur zu verstehen)

---

Workshop-Unterlagen vom 24. Juni 2020, vorbereitet und präsentiert von Dr. Josephine Hofmann. Link zu ihrer institutionellen Webseite: <https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/josephine-hofmann>

### A.1 Quellenverzeichnis und weiterführende Quellen

Baumann, Lars und Baumann, Henrik. 2020. Scrum Schritt für Schritt – Das Praxisbuch mit vielen Beispielen. Selbstverlag. ISBN 978-1-6541-7003-5.

Dahlmann, Frank. 13. März 2020. Digitale Helfer. Brandeins Magazin. Link: [https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/unternehmensberater-2020/digitale-helfer?utm\\_source=zeit&utm\\_medium=parkett](https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/unternehmensberater-2020/digitale-helfer?utm_source=zeit&utm_medium=parkett).

Eversloh, Saskia. 27. Mai 2019. New Work – Wenn Agilität zur Falle wird. Interview mit Thomas Würzburger. Wirtschaftswoche. Link: <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/new-work-wenn-agilitaet-zur-falle-wird/24380670.html>.

Hofmann, Josephine. 27. Februar 2017. Agile Organisation – von der Herausforderung, Unternehmen veränderungs- und gleichzeitig arbeitsfähig zu halten. Eintrag im Blog des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation. Link: <https://blog.iao.fraunhofer.de/agile-organisation-von-der-herausforderung-unternehmen-veraenderung-und-gleichzeitig-arbeitsfaehig-zu-halten/>.

Hofmann, Josephine, Klein, Thorsten, Götz, Achim. 2013. Virtuelle Teams - Kollaboration auf Distanz mit und ohne Video im Vergleich. Fraunhofer IAO, Stuttgart. Fraunhofer Verlag. ISBN 978-3-8396-0498-4. Link: <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-227987.html>.

Hofmann, Josephine, Piele, Alexander, Piele, Christian. 2020. Arbeiten in der Corona-Epidemie –auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. Fraunhofer IAO, Stuttgart. Link: [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-5934454.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5934454.pdf).

Korge, Axel. 8. Juni 2020. Arbeitswelt 4.0: Jetzt in der Corona-Krise arbeitet Ihr Unternehmen agil. Führen Sie den Schwung weiter!. First-Science-KIT: Blogreihe zum Corona Krisenmanagement. Fraunhofer IAO. Link: <https://blog.iao.fraunhofer.de/arbeitswelt-4-0-jetzt-in-der-corona-krise-arbeitet-ihr-unternehmen-agil-fuehren-sie-den-schwung-weiter/>.

Kühl, Stefan. 16. Februar 2019. Renaissance eines Schemas - Agile Praktiker. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Link: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/manager-deuten-das-agil-schema-von-talcott-parsons-um-16036307.html>.

Merkel, Fiona. April 2019. Zusammenarbeit in internationalen/virtuellen Teams. Handreichung im Rahmen des Projekts InterSpiN+. Link: [https://interspin.de/wp-content/uploads/2020/05/Handreichung\\_Zusammenarbeit\\_internat-virt\\_Teams.pdf](https://interspin.de/wp-content/uploads/2020/05/Handreichung_Zusammenarbeit_internat-virt_Teams.pdf).

Obmann, Claudia. 14. Juni 2018. Agilitäts-Labor – Wie große Unternehmen wendig wie ein Start-up werden. Handelsblatt. Link: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the-shift/agilitaets-labor-wie-grosse-unternehmen-wendig-wie-ein-start-up-werden/22676752.html?ticket=ST-10717420-WjDvjOsKoNihWZtcuS5L-ap5>.

Tillmann, Ronja. 22. August 2019. Gelähmt vor lauter Beweglichkeit. Süddeutsche Zeitung. Link: <https://www.sueddeutsche.de/karriere/agiles-arbeiten-kritik-ing-1.4571035>.

Verheyen, Gunther. 10. Juni 2017. Scrum, What's in a Name?. DZone. Link:  
<https://dzone.com/articles/scrum-whats-in-a-name>.

Trello. Erweitern Sie Ihre Trello-Nutzung. <https://trello.com/guide/expand-your-use-of-trello>.

Wikipedia. Agile Softwareentwicklung.  
[https://de.wikipedia.org/wiki/Agile\\_Softwareentwicklung](https://de.wikipedia.org/wiki/Agile_Softwareentwicklung).