



# Agiles Arbeiten in der Corona-Pandemie



Die Corona-Krise stellt die Anpassungsfähigkeit vieler Unternehmen auf die Probe. Die Anforderungen durch Home-Office, digitale Dienstleistungen und Remote-Zusammenarbeit hat viele Betriebe vor Herausforderungen gestellt, auf die schnell und flexibel reagiert werden musste. Im Zuge dessen ist es ist naheliegend, dass agile Arbeitsformen in der Krise helfen, da Agilität die „[...] Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen“ [1] darstellt.

Doch wie genau helfen ihnen agile Arbeitsweisen und was hindert sie bei der agilen Arbeit im Zuge von Corona? Diesen Fragen ist das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Usability im Rahmen einer Umfrage nachgegangen.

Die Ergebnisse und Implikationen dieser Umfrage werden im Folgenden dargestellt.

Zuerst wurden die Probanden nach ihrer Einschätzung gefragt, als wie hilfreich Sie agile Arbeitsweisen für sich persönlich und für die Organisation während der Pandemie erleben. Das Ergebnis wird in Abbildung 1 und 2 veranschaulicht.

In der aktuellen Situation sind agile Arbeitsweisen hilfreich... für mich persönlich zur Bewältigung meiner Arbeitsaufgaben; relative Häufigkeiten in Prozent

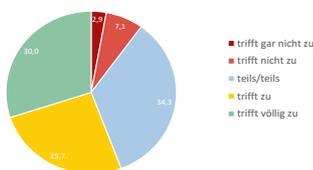


Abbildung 1

In der aktuellen Situation sind agile Arbeitsweisen hilfreich... für meine Organisation zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen; relative Häufigkeiten in Prozent

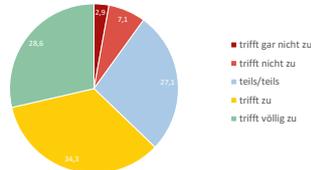


Abbildung 2

Generell wird agile Arbeit sowohl für die individuelle Bearbeitung von Arbeitsaufgaben, aber auch für die Organisation als Ganzes als hilfreich erlebt.

Was konkret als hilfreich und was genau als hinderlich wahrgenommen wird, wird auf der rechten Seite zusammengefasst. Auf der folgenden Seite werden verschiedene Handlungsempfehlungen vorgestellt, die Sie auf sich und Ihre Organisation übertragen und entsprechend anpassen können.

## HILFREICHE ASPEKTE AGILER ARBEIT WÄHREND DER PANDEMIE

- **Adaptionsfähigkeit**  
Die Möglichkeit zur Selbstorganisation, kurze Entscheidungswege und ein großer Planungsspielraum ermöglichen es, schnell und flexibel auf Herausforderungen in der Pandemie zu reagieren.
- **Transparenz**  
Die Visualisierung der Aufgaben und Arbeitsstände helfen dabei, den Überblick auch bei verteiltem Arbeiten zu behalten.
- **Kommunikation**  
Regelmäßige Meetings und kreative Ansätze wie *digital-social-coffee-corner-meetings* fördern eine lebendige Kommunikation.
- **Fokus**  
Die Aufgaben-Priorisierung im Zuge agiler Arbeit erhöht den Fokus und bietet Orientierung im Home-Office.

## HINDERLICHE ASPEKTE AGILER ARBEIT WÄHREND DER PANDEMIE

- **Emotionale Nähe**  
Durch die fehlende emotionale Nähe im digitalen Setting gestalten sich konfliktgeladene Meetings oder Retrospektiven (Meeting mit dem Ziel, die Zusammenarbeit zu verbessern) schwieriger, da die feinen emotionalen „Schwingungen“ nicht optimal wahrgenommen werden können. Dadurch leidet z. T. auch die Teamdynamik.
- **Commitment**  
Das digitale Setting kann dazu führen, dass eine geringere Bindung an das Team erlebt wird und die Bindung an Team- und Organisationsziele abnimmt. Es wird eine größere Unverbindlichkeit wahrgenommen sowie weniger soziale Unterstützung.

[www.kompetenzzentrum-usability.digital](http://www.kompetenzzentrum-usability.digital)

## Handlungsempfehlungen

### FÜHRUNGSVERHALTEN

- Als besonders effektives Führungsverhalten in Krisenzeiten und bei dezentraler Zusammenarbeit wird die transformationale, motivierende, visionäre Führung gesehen. [2]
- Im Zuge dieses Führungsstils werden individuelle Ziele der Beschäftigten zu übergeordneten Team- und/oder Organisationszielen „verwandelt“.
- Die transformationale Führungskraft handelt als Vorbild, motiviert die Beschäftigten und kommuniziert attraktive Visionen, sie regt zu kreativem und konstruktiv-kritischem Denken an und geht wertschätzend und individuell auf Beschäftigte ein.
- Ein Kerngedanke ist hierbei die Entwicklung von Visionen.
- Wenn Sie ihrem Team Sinn und Orientierung stiften wollen, dann probieren sie doch einmal, eine attraktive Zukunftsvision mit Ihrem Team gemeinsam zu entwickeln. [3]
- Sie könnten z. B. mit Ihrem Team gemeinsam zur Frage „Wie sieht unser ideales Team in ... Jahren aus?“ brainstormen oder einen Zeitungsartikel mit ihrem Team über „das ideale Team in ein paar Jahren“ entwickeln.

### VISUALISIERUNG

- Die Agenda und To-Dos in Meetings zu veranschaulichen, fördert die Transparenz, hilft bei der Priorisierung und erleichtert die Abstimmung. [4]
- Als Hilfsmittel können dabei folgende Tools dienen:
  - virtuelle White-Boards mit Post-It-Funktion, wie z. B. Miro (<https://miro.com/>) oder ConceptBoard (<https://conceptboard.com/de/>)
  - Live-Umfrage Lösungen (z. B. <https://www.mentimeter.com/>) für Abstimmungen oder Brainstorming

### VERBINDLICHKEIT

- Sie wollen die Verantwortlichkeit und Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit ihres Teams erhöhen?
- Die gemeinsame Gestaltung eines Verhaltensmanifests kann dazu beitragen [5].
  - Hierzu wird ein Online-Workshop durchgeführt
  - Die Teammitglieder\*innen beantworten dazu die Frage „Was bedeutet Teamarbeit für mich?“
  - Die Antworten werden schließlich zu Team-Leitsätzen zusammengefasst.
  - Das fertige Manifest (welches noch illustriert werden kann) wird schließlich von allen mit der digitalen Unterschrift versehen, um die Bindung an die definierten Leitsätze zu erhöhen.
- Darüber hinaus können bestimmte Rollen in Meetings verteilt werden, wie z. B. der Zeitwächter, der Visualisierer, der Out-of-the-box-Denker, etc. [4]
- Häufig wird in virtuellen Meetings die Erfahrung gemacht, dass die Aufmerksamkeitsspanne geringer als in Präsenz ist.
  - Daher empfiehlt es sich, die Redezeit zu begrenzen, um ein Abdriften zu vermeiden.

### SOZIALE NÄHE

- Bei verteiltem und mobilem Arbeiten während der Pandemie empfinden viele Beschäftigte eine soziale Distanz in ihrem Team.
- Doch durch kreative Ansätze lässt sich die soziale Distanz etwas verringern:
  - z. B. an einem virtuellen Konferenztisch mit virtuellen „Avataren“ zusammenkommen (als Zeichnungen auf einem digitalen Whiteboard) [4]
  - Einen virtuellen „Kaffeeklatsch“ für den persönlichen Austausch durchführen.

### MEINE IDEEN

- Was könnte ich tun, um die Online-Zusammenarbeit noch besser zu gestalten? Wie kann ich die beschriebenen Handlungsempfehlungen in meinem Team/meiner Organisation umsetzen?

---

- Wie muss ich bei der Umsetzung vorgehen? Was ist ein erster Schritt? Wen muss involvieren? Was sind mögliche Hindernisse?

---




### QUELLEN

- [1] Goldman, S., Nagel, R., Preiss, K., & Warnecke, H. (1996). Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden. Berlin, Heidelberg: Springer.
- [2] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- [3] Rawolle, M., & Kehr, H. M. (2012). Lust auf Zukunft. OrganisationsEntwicklung, 4, S. 12-17.
- [4] Thonet, (2020). Agile Retrospektiven virtuell: Online ans Eingemachte. Training aktuell, 12, S. 30-

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages