
SKILLING  BANKEN

Agil arbeiten und führen

Praxis-Guide



DRIVE IN
BANKING

Prolog

Liebe Unternehmens- und HR-Verantwortliche – Willkommen zu Ihrem Praxis-Guide!

Die digitale Transformation verändert unsere Arbeitswelt schneller, als wir es uns je vorgestellt haben. Insbesondere in der Dienstleistungsbranche ist Agilität zu einem Schlüsselfaktor geworden, um den ständig wachsenden Anforderungen von Kundinnen und Kunden, Märkten und Technologien gerecht zu werden. Dabei ist agiles Arbeiten mehr als nur eine Methode – es ist eine Denkweise, die Unternehmen dabei unterstützt, flexibler, innovativer und kundenorientierter zu agieren und damit auch ihre organisationale Resilienz zu stärken. Dieser Leitfaden bietet Ihnen praxisorientierte Ansätze, wie Sie agiles Arbeiten in Ihren Teams und Ihrem Unternehmen erfolgreich umsetzen können. Wir beleuchten die Herausforderungen, die mit der Einführung agiler Arbeitsweisen verbunden sind, und geben Ihnen Werkzeuge an die Hand, um diese erfolgreich zu bewältigen.

Es erwarten Sie hier folgende Themen und Checklisten:

1. Grundlagen des agilen Arbeitens

Was Agilität eigentlich bedeutet und welchen Mehrwert sie erbringen kann.

2. Agil führen – Praktische Ansätze für den Alltag

Einfache Wege zu mehr Flexibilität, schnelleren Entscheidungen und besserer Zusammenarbeit.

Jedes Kapitel liefert Ihnen eine kompakte Einführung in das Thema, ergänzt durch praxisnahe Checklisten sowie Best Practices mit klaren Handlungsschritten, die sich mühelos in den Führungsalltag integrieren lassen. Ein Essential fasst am Ende alles kompakt zusammen, um einen klaren Überblick zu gewährleisten.

Viel Spaß beim Lesen!

Mit besten Grüßen von Ihrem IBE-Projektteam

Agiles Arbeiten | Überblick

Agilität ist mehr als ein Trend – sie ist der Schlüssel, um in einer Welt voller Umbrüche nicht nur mitzuhalten, sondern vorne mitzuspielen. Es geht nicht nur darum, agile Methoden wie Scrum, Design Thinking oder Kanban anzuwenden, sondern darum, eine Haltung zu entwickeln, die Veränderung als Chance begreift. Wer agil arbeitet, kann neue Technologien schneller integrieren, auf veränderte Anforderungen flexibler reagieren und bleibt auch in unsicheren Zeiten handlungsfähig und resilient. Agilität ist kein starrer Prozess, sondern eine Einstellung – und genau das macht sie so wertvoll.

Unser Anliegen mit diesem Praxis-Guide

Unser Ziel ist es, Sie dabei zu unterstützen, die Herausforderungen von morgen nicht nur zu bewältigen, sondern die Finanzbranche aktiv mitzugestalten. Ein agiles und resilientes Unternehmen passt sich nicht nur flexibel an den Markt an, sondern nutzt Veränderungen als Chance. Genau hier setzt dieser Praxis-Guide an: Er bietet Ihnen konkrete, umsetzbare Hilfestellungen für das agile Arbeiten – praxisnah, verständlich und direkt anwendbar:

- **Methodische Ansätze zur Förderung agiler Arbeitsweisen**
Strategien, die sich in der Praxis bewährt haben, um eine agile Unternehmenskultur zu fördern und zu etablieren. Erfahren Sie, wie Sie agile Prinzipien in Ihre Arbeit einbinden und eine agile Arbeitsumgebung schaffen können.
- **Praxisnahe Checklisten und Handlungsempfehlungen**
Konkrete Schritte für die praktische Umsetzung und Verankerung von Agilität, damit Sie den Überblick behalten und effektiv handeln können. Unsere Checklisten helfen Ihnen im gesamten Prozess – von der ersten Einführung agiler Methoden bis hin zur langfristigen Verankerung agiler Arbeitsweisen im Unternehmen.



Grundlagen agilen Arbeitens

1 Grundlagen agilen Arbeitens | Einführung

Agilität in Aktion – Was wirklich dahintersteckt

Agilität klingt oft abstrakt – bis man sieht, was sie in der Praxis bewirken kann. Zwei Beispiele aus der Finanzbranche zeigen, wie Unternehmen Agilität nutzen, um Vorteile zu erzielen.

Neues Finanzprodukt? Aber bitte individuell und passgenau!

Ein Finanzdienstleister wollte neue Produkte nicht mehr nach dem klassischen Wasserfall-Prinzip entwickeln, sondern flexibler auf Kundenbedürfnisse reagieren. Das Team stellte auf die agile Methode Lean Startup um. Lean Startup ist ein iterativer Zyklus zur Entwicklung minimal funktionsfähiger Produkte (MVP) unter ständiger Einbeziehung der Kundin bzw. des Kunden. Sie setzten damit also auf erste, funktionsfähige Versionen, die schnell getestet werden konnten. In kurzen Entwicklungszyklen (Sprints) sammelte das Team kontinuierlich Kundenfeedback und passte die Produkte direkt an. Statt lange im Verborgenen zu tüfteln, wurden echte Kundenwünsche früh einbezogen.

Das Ergebnis: Produkte kamen schneller auf den Markt, waren von Anfang an kundenorientiert und konnten mit wenig Aufwand iterativ verbessert werden. Der direkte Austausch mit Kundinnen und Kunden machte teure Fehlentwicklungen seltener – eine Win-Win-Situation für alle.

Kreditvergabe? Geht auch schneller und smarter!

Eine andere Bank stellte fest, dass der Prozess der Kreditvergabe oft zu lange dauerte. Die Lösung? Agile Teams, die in kurzen Zyklen arbeiteten, um Engpässe in der Kreditbewertung zu identifizieren und das Modell laufend zu verbessern. Durch regelmäßige Reviews konnten neue Marktbedingungen sofort in die Bewertung einfließen, und durch die enge Zusammenarbeit zwischen Fachabteilungen wurden Probleme direkt gelöst, statt sie über Hierarchien hinweg zu schleppen.

Das Ergebnis: Schnellere Entscheidungen, weniger bürokratische Hürden und eine flexiblere Reaktion auf wirtschaftliche

Veränderungen. Kundinnen und Kunden bekamen ihre Kredite schneller, und die Bank konnte Risiken besser steuern.

Agilität: Mehr als eine Methode – eine Denkweise

Diese beiden Beispiele zeigen, dass Agilität kein Selbstzweck ist, sondern einen echten Mehrwert bietet. Sie hilft Unternehmen, schneller zu agieren, Kundenbedürfnisse präziser zu treffen und sich laufend zu verbessern.

Warum ist eine agile Arbeitskultur wichtig?

Die Einführung einer agilen Arbeitskultur bietet zahlreiche Vorteile, die weit über die reine Effizienzsteigerung hinausgehen. Vier zentrale Gründe, warum Unternehmen auf agiles Arbeiten setzen sollten, sind:

- | **Kundenzentrierung und kontinuierliche Prozessanpassung**
Durch die flexible und iterative Arbeitsweise können Unternehmen besser und schneller auf Kundenwünsche reagieren. Agile Methoden fördern den kontinuierlichen Dialog mit Kundinnen und Kunden und stellen sicher, dass Produkte und Dienstleistungen regelmäßig angepasst werden.
- | **Beschleunigte Markteinführung**
Agilität verkürzt die Entwicklungs- und Produktionszyklen, da Teams in kleineren, flexiblen Schritten arbeiten.
- | **Höhere Effizienz durch fokussiertes Arbeiten**
Agile Teams konzentrieren sich auf die Aufgaben mit dem größten Mehrwert für die Kundinnen und Kunden. Unerwünschte Prozesse und Bürokratie werden vermieden.
- | **Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Anpassungsfähigkeit und organisationale Resilienz**
In Zeiten ständiger Veränderung ist Agilität ein entscheidender Erfolgsfaktor, um Prioritäten schnell anzupassen und flexibel auf Herausforderungen zu reagieren und so auch die Resilienz zu erhöhen.

Was bedeutet agiles Arbeiten für die Beschäftigten?

In der Finanzdienstleistungsbranche waren klare Strukturen und festgelegte Prozesse lange der Standard. Entscheidungen wurden meist von oben getroffen, während Mitarbeitende auf Anweisungen reagierten. Mit agilen Arbeitsweisen ändert sich das grundlegend: Teams übernehmen mehr Verantwortung, Abläufe werden flexibler und Entscheidungen schneller getroffen. Das erhöht die Anpassungsdynamik und führt zu einer Erhöhung der Problemlösungskompetenz. Dabei ist allerdings stets der regulatorische Rahmen zu beachten.

Doch was bedeutet das konkret für den Arbeitsalltag? Wie lässt sich Agilität in einer Branche umsetzen, die traditionell auf Sicherheit und Stabilität setzt und an regulatorische Rahmenbedingungen gebunden ist?

Es geht darum, agile Arbeitsweisen zu etablieren, in denen schnelle Anpassungen und iterative Verbesserungen zum Alltag gehören. Anstelle von langwierigen Plänen stehen kurze Zyklen und regelmäßiges Feedback im Mittelpunkt – ein Ansatz, der nicht nur Flexibilität fördert, sondern auch die Innovationskraft jedes Einzelnen entfesselt. Gleichzeitig wird die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zum strategischen Erfolgsfaktor. Wenn Teams ihre Expertise bündeln und Silos aufbrechen, entstehen neue, kreative Lösungen, die Unternehmen zukunftssicher machen. Dieser Führungsstil fördert nicht nur frischen Wind, sondern auch eine konsequente Abkehr von alten Mustern – ein Ansatz, der den Weg in eine erfolgreiche, agile Zukunft ebnet.

Agiles Arbeiten bedeutet in diesem Sinne nicht, dass plötzlich alles unstrukturiert läuft – im Gegenteil. Es geht darum, klare Orientierung zu geben, aber gleichzeitig flexibel zu bleiben. Für Führungskräfte heißt das: weniger Mikromanagement, mehr Vertrauen in die Teams.

Mitarbeitende sollen eigenverantwortlich handeln, aber nicht allein gelassen werden. Dafür braucht es klare Spielregeln, regelmäßigen Austausch und digitale Tools, die den Überblick erleichtern. Wer Agilität richtig umsetzt, schafft eine Arbeitskultur, in der Teams schneller auf Veränderungen reagieren können – ohne dass Chaos entsteht, sondern vielmehr auf eine Art und Weise, die zur Förderung der organisationalen Resilienz beiträgt.

Was bedeutet Agilität für Führungskräfte?

Agilität verändert nicht nur Arbeitsabläufe, sondern auch die Rolle von Führungskräften. Wer gewohnt ist, Entscheidungen zentral zu treffen und den Überblick über jedes Detail zu behalten, muss umdenken: Es geht nicht darum, Kontrolle abzugeben, sondern Verantwortung zu verteilen.

Das bedeutet aber nicht, dass Führung überflüssig wird – im Gegenteil. Führungskräfte schaffen die Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeitende eigenverantwortlich handeln können, ohne sich alleingelassen zu fühlen. Sie setzen klare Leitplanken, sorgen für eine offene Kommunikation und geben Orientierung, wenn sich der Kurs ändert. Um diesen neuen Weg zu beschreiten, brauchen Führungskräfte unterstützende Strukturen innerhalb ihrer Organisation, die sie begleiten und vorbereiten.

Praktische Ansätze für Führungskräfte

Von Anweisungen hin zu Unterstützung: Statt jeden Schritt vorzugeben, helfen Führungskräfte, Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

Transparenz schaffen: Teams brauchen klare Ziele und Entscheidungsräume – je mehr Informationen offen zugänglich sind, desto eigenständiger können sie handeln.

Kommunikation anpassen: Regelmäßige, kurze Abstimmungen ersetzen lange Berichtswege. Lieber schneller Feedback geben als monatelang auf eine Strategiepräsentation warten.

Fehlertoleranz entwickeln: Agiles Arbeiten lebt vom Ausprobieren und Anpassen.

Agilität bedeutet nicht Kontrollverlust, sondern kluge Führung.

Ein Beispiel:

In einer Bank durchlaufen Kreditanträge oft mehrere Genehmigungsstufen – langsam, bürokratisch, wenig kundenfreundlich. Ein agiles Team änderte das: Kredite bis zu einer bestimmten Summe können Beraterinnen und Berater eigenständig freigeben, basierend auf klaren Kriterien. Das Risikomanagement bleibt eingebunden, überprüft regelmäßig die Ergebnisse und passt Vorgaben an.

Das Ergebnis: Schnellere Entscheidungen, zufriedener Kundinnen und Kunden sowie Führungskräfte, die sich auf Strategie statt Detailprüfung konzentrieren. Agilität heißt also nicht weniger Führung, sondern bessere Strukturen für schnellere, fundierte Entscheidungen.

Ein Überblick agiler Methoden

Agilität ist kein festes Konzept, sondern ein Baukasten voller Methoden, die je nach Bedarf kombiniert werden können. Doch welche Methode eignet sich wofür? Ein kurzer Überblick über die bekanntesten agilen Methoden und was sie in der Praxis bewirken, schafft Klarheit.



Abbildung 1: Agile Methoden (eigene Darstellung)

Zu den bekanntesten agilen Methoden gehören:

- **Scrum:** Besonders geeignet für Projekte, die stark auf Kundenbeteiligung setzen. Es fördert die Entwicklung in iterativen Schritten, begleitet von regelmäßigen Feedbackschleifen.
- **Kanban:** Diese Methode optimiert die Steuerung von Kapazitäten und schafft schlanke, gleichmäßige Prozesse. Visuelle Darstellungen, wie Kanban-Boards, helfen, den Workflow zu managen.
- **Lean Coffee:** Ein freies Meetingformat ohne festgelegte Agenda, das einen lockeren und offenen Austausch in einer entspannten Atmosphäre ermöglicht.
- **Design Thinking:** Diese Methode fördert kreative und ergebnisoffene Ansätze für die Produkt- und Unternehmensentwicklung.
- **Design Sprints:** Sie komprimieren umfangreiche Entwicklungsprozesse in wenige Tage, um schnell Lösungen für komplexe Herausforderungen zu entwickeln.

Agile Prinzipien werden oft flexibel angepasst und kombiniert, um den spezifischen Bedürfnissen eines Unternehmens gerecht zu werden.

1 Grundlagen agilen Arbeitens | Checkliste

Agilität im Alltag – Was macht ein Unternehmen wirklich agil?

Es sind nicht nur Prozesse oder Tools – es sind Menschen, Strukturen und eine gelebte Haltung. Selbstorganisation, regelmäßige Reflexionen, flache Hierarchien, eine coachende Führung, Transparenz und enge Zusammenarbeit: Diese sechs Merkmale sind der Schlüssel, um in einer sich ständig wandelnden Welt handlungsfähig zu bleiben.

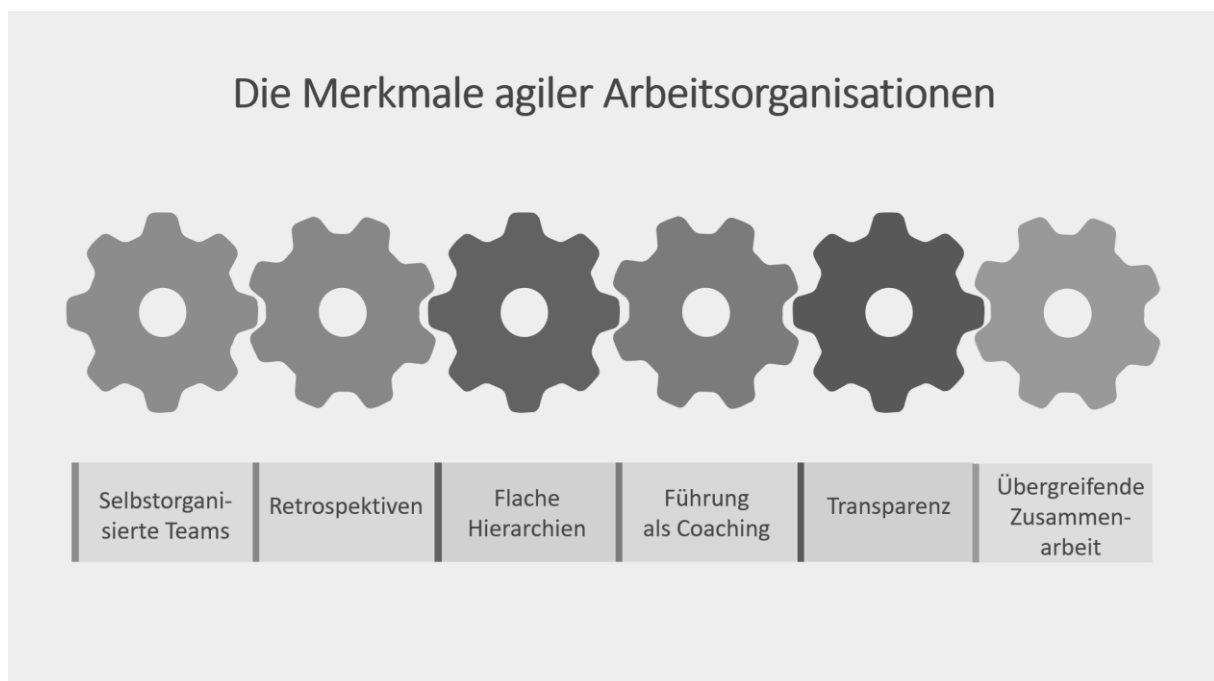


Abbildung 2: Die Merkmale agiler Arbeitsorganisationen (eigene Darstellung)

Die folgenden Abschnitte zeigen, was hinter diesen Prinzipien steckt und welche Fragen Sie sich stellen sollten, um herauszufinden, wie agil Ihr Unternehmen bereits ist – und wo Sie noch ansetzen können, um dazu beizutragen, dass die organisationale Resilienz erhöht wird. Idealerweise sollten diese Schritte im engen Schulterschluss zwischen Führungskräften und HR angegangen werden.

Merkmal 1 – Selbstorganisierte Teams

Projektbezogen werden interdisziplinäre Teams zusammengestellt. Diese Teams arbeiten autonom und vernetzt. Sie orientieren sich an übergeordneten Zielen und Visionen und übernehmen ganzheitliche Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse. Im Mittelpunkt steht eine transparente und bedarfsorientierte Zusammenarbeit. Jedes Teammitglied übernimmt eine klar definierte Rolle und Aufgabe, wobei

persönliche Stärken gezielt eingebracht werden können. Durch diese Selbstorganisation werden die Kommunikationswege zu Kundinnen und Kunden deutlich verkürzt.

Die wichtigsten Check-up-Leitfragen:

- | Sind die Rollen in Ihren Teams klar definiert?
- | Werden Ihre Mitarbeitenden basierend auf ihren individuellen Stärken eingesetzt?
- | Sind Ihre Teams interdisziplinär zusammengesetzt, um verschiedene Kompetenzen zu integrieren?

Merkmal 2 – Retrospektiven

Der Arbeitsprozess ist in geschlossene und mehrfach wiederholbare Phasen gegliedert. Dabei entstehen Zwischenergebnisse, die regelmäßig in Reviews auf ihre Funktionalität und Qualität geprüft werden. Wiederkehrende Überprüfungen und Korrekturschleifen gewährleisten, dass Verbesserungen schnell umgesetzt werden. Zusätzlich reflektiert das Team regelmäßig seine Zusammenarbeit, um Arbeitsprozesse und Kommunikation kontinuierlich zu verbessern.

Die wichtigsten Check-up-Leitfragen:

- | Haben Sie Ihre Entwicklungsprozesse in mehrere Schritte und Feedbackrunden unterteilt?
- | Reflektieren Ihre Teams systematisch, wie sie ihre Arbeitsweisen und -prozesse optimieren können?
- | Haben Sie regelmäßige Zwischenkontrollen und Korrekturschleifen eingeführt?

Merkmal 3 – Flache Hierarchien

Selbstorganisiertes Arbeiten wird durch flache Hierarchien erleichtert. Teams und Mitarbeitende benötigen ausreichend Entscheidungsfreiheit, um eigenverantwortlich und flexibel arbeiten zu können. Klare Regeln zu Rollen, Abläufen, Zeitplänen und Verantwortlichkeiten schaffen die notwendige Struktur. Fehler dürfen in agilen Strukturen gemacht werden, da sie als Lernchancen genutzt werden, um Teams und Prozesse weiterzuentwickeln.

Die wichtigsten Check-up-Leitfragen:

- | Können Ihre Teams autonom und eigenverantwortlich arbeiten, um schnell auf Veränderungen zu reagieren?
- | Sind in Ihren Teams Rollen und Verantwortlichkeiten klar festgelegt, beispielsweise analog zu agilen Methoden wie SCRUM?
- | Gibt es Bereiche, in denen Ihre Führungskräfte mehr Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung an die Teams übertragen könnten?

Merkmal 4 – Führung als Coaching

Führung heißt, Teams zu unterstützen, statt zu kontrollieren. Vorgesetzte begleiten die Eigenverantwortung, statt jeden Schritt zu überwachen. Entscheidend sind Ergebnisse, nicht Arbeitsstunden. Klare Ziele und Kennzahlen bieten Orientierung, während starre Vorgaben an Bedeutung verlieren.

Die wichtigsten Check-up-Leitfragen:

- | Gibt es in Ihrem Unternehmen Führungskräfte, die noch zu stark auf Kontrolle setzen?
- | Sind Ihre Führungskräfte in der Lage, als Coach für die Mitarbeitenden zu agieren?
- | Gelingt es den Führungskräften, die Teams zu motivieren und die richtige Ansprache für deren Unterstützung zu finden?

Merkmal 5 – Transparenz

Damit Teams schnell und autonom auf Veränderungen reagieren können, ist ein uneingeschränkter Zugang zu relevanten Unternehmens- und Kundendaten unerlässlich. Transparenz stärkt nicht nur die Effizienz, sondern auch das Vertrauen der Mitarbeitenden in das Unternehmen. Regelmäßige Informationen über das Geschäftsgeschehen und strategische Entscheidungen fördern die Einbindung der Teams in Veränderungsprozesse.

Die wichtigsten Check-up-Leitfragen:

- | Haben Ihre Teams Zugang zu allen relevanten Unternehmens- und Kundendaten?
- | Binden Sie Ihre Mitarbeitenden durch einen regelmäßigen Austausch in agile Veränderungsstrategien ein?
- | Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden kontinuierlich über aktuelle Geschäftsentwicklungen, z. B. über das Intranet oder regelmäßige Meetings?

Merkmal 6 – Übergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation

Ein kontinuierlicher und intensiver Austausch sowohl intern als auch extern ist essenziell, um Informationen transparent zu machen und aus Fehlern zu lernen. Agile Prozesse erfordern bereichsübergreifende Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams und den Dialog mit Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten. Diese Vernetzung ermöglicht es, frühzeitig auf Kundenwünsche einzugehen und diese in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen einzubinden. Auch der informelle Austausch, wie er beispielsweise im "Flurfunk" stattfindet, hat einen hohen Stellenwert für die Unternehmenskultur.

Die wichtigsten Check-up-Leitfragen:

- | Verfügen Ihre Mitarbeitenden über Plattformen, um sich untereinander effektiv zu vernetzen?
- | Veranstalten Sie regelmäßig Treffen mit Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten, um deren Bedürfnisse besser zu verstehen?
- | Nutzen Sie den Austausch mit externen Forschungsinstitutionen, um neue Ideen und aktuelle Erkenntnisse zu integrieren?



Agil führen – Praktische Ansätze für den Alltag

2 Agil führen – Praktische Ansätze | Best Practices

Agil führen – aber wie?

Agilität klingt oft nach einem Buzzword aus der Beraterwelt. Doch was steckt dahinter – und vor allem: Was bedeutet es konkret für Führungskräfte? Müssen diese nun alles umkrempeln? Nein, glücklicherweise nicht. Der Schlüssel zur Agilität liegt nicht in radikalen Veränderungen, sondern in praktischen, kleinen Schritten, die den Alltag für Führungskräfte und deren Teams spürbar erleichtern. Dabei sollte stets bedacht werden, dass einer Überlastung von Führungskräften im Hinblick auf die Einführung neuer Prinzipien neben ihrem operativen Tagesgeschäft vorgebeugt werden sollte, indem sie adäquat begleitet und vorbereitet werden, in der Regel vom HR-Bereich.

Hier sind vier einfache Hebel, mit denen Führungskräfte die Agilität in ihrem Bereich stärken können – ohne komplizierte Konzepte oder kostspielige Beratungsunternehmen. Sie erreichen damit einen offeneren Informationsfluss, eine Reduktion von Silodenken, eine höhere kollektive Intelligenz und schlussendlich auch eine verbesserte organisationale Resilienz.

1. Klare Ziele, aber keine starren Pläne

Langfristige Pläne sind wichtig – aber sie dürfen nicht dazu führen, dass Führungskräfte an einmal festgelegten Wegen festhalten, selbst wenn sich alles um sie herum ändert.

So gelingt es einfacher:

- Klare Ziele für die Teams setzen, aber offenlassen, wie diese erreicht werden.
- Meilensteine festlegen, an denen gemeinsam geprüft wird: Sind wir noch auf dem richtigen Weg? Falls nicht – was müssen wir anpassen?

 Praxisbeispiel:

- Statt: „Wir entwickeln in den nächsten zwölf Monaten eine neue digitale Kundenberatung nach Plan X.“
- Besser: „Unser Ziel ist es, die Beratung für Kundinnen und Kunden schneller und digitaler zu machen. Alle drei Monate überprüfen wir, welche Tools und Prozesse dafür am besten funktionieren.“

2. Tägliche Abläufe erleichtern – weniger Meetings, mehr Klarheit

Viele Führungskräfte kennen das Problem: Zu viele Meetings, zu wenig Ergebnisse. Agiles Arbeiten heißt, dass sich Teams besser abstimmen, ohne dass jeder alles immer wieder diskutieren muss.

So gelingt es einfacher:

- Kurze, klare Abstimmungen: Jeden Morgen 10 Minuten: „Was steht heute an? Wo gibt es Probleme?“ Kein großes Meeting, sondern eine schnelle Runde im Stehen oder digital.
- Mehr Eigenverantwortung: Statt alles in Meetings zu entscheiden, feste Regeln definieren: Was kann das Team eigenständig entscheiden?



Praxisbeispiel:

- Statt: Jede kleine Entscheidung erst durch mehrere Hierarchien prüfen lassen.
- Besser: Teams dürfen in ihrem Bereich Entscheidungen treffen, solange sie das Budget nicht überschreiten.

3. Schneller entscheiden, statt lange Diskutieren

Viele Projekte ziehen sich, weil sich niemand traut, einfach mal eine Entscheidung zu treffen. Agil bedeutet, schneller auszuprobieren, statt endlos zu planen.

So gelingt es einfacher:

- Dinge in kleinen Schritten ausprobieren, statt ewig zu analysieren.
- Klare Entscheidungsfreiräume gewähren: Was kann das Team selbst entscheiden? Wann muss die Führungskraft eingebunden werden?



Praxisbeispiel:

- Statt: „Wir überlegen seit Monaten, wie wir die Kundenanfragen digitalisieren.“
- Besser: „Wir testen für drei Monate eine neue Chat-Funktion. Danach entscheiden wir anhand der Ergebnisse, ob sie bleibt oder verbessert wird.“

4. Transparenz statt Chaos – jeder weiß, woran gearbeitet wird

Ein agiles Team kann nur dann gut arbeiten, wenn alle wissen, woran gearbeitet wird – ohne ständig nachfragen zu müssen.

So gelingt es einfacher:

- Ein sichtbares Board (digital oder an der Wand) nutzen, auf dem steht, woran gearbeitet wird.
- Jedem Teammitglied einen klaren Verantwortungsbereich zuweisen, sodass nicht alle sich in alles einmischen müssen.

 **Praxisbeispiel:**

- **Statt:** „Wer arbeitet eigentlich gerade an was? Und wann ist das fertig?“
- **Besser:** „Wir haben ein Whiteboard, wo alle laufenden Aufgaben für jeden sichtbar sind. Jeder kann jederzeit sehen, was läuft und wo es klemmt.“

Kleine Schritte, große Wirkung

Der Schlüssel liegt in kleinen, smarten Schritten – für mehr Effizienz ohne großen Umbau.


Klein starten: Was kann man schon morgen ausprobieren?


- Ein kurzes Morgen-Meeting?
- Eine Entscheidung ans Team abgeben?
- Ein einfaches Aufgaben-Board für mehr Übersicht?

Best Practices zur Förderung einer agilen Arbeitsgestaltung


Agilität braucht zudem entsprechende Rahmenbedingungen, die es Teams ermöglichen, dynamisch und effektiv zu arbeiten. Diese Checkliste gibt Anregungen für HR und Führungskräfte, wie die Arbeitsgestaltung flexibler und agiler werden kann.


Selbstorganisation fördern

 Frage: Haben Ihre Mitarbeitenden die Möglichkeit der Mitsprache bezüglich der Projekte oder Aufgaben, an denen sie arbeiten?


 Umsetzungsbeispiel: Erstellen Sie eine Liste aktueller Projekte und Aufgaben, aus denen Teams selbstständig ihre Schwerpunkte wählen können.


Empowerment ermöglichen

 Frage: Inwiefern können Ihre Teams eigenverantwortlich Projekte planen und Entscheidungen treffen?


 Umsetzungsbeispiel: Übertragen Sie Teams in begrenztem Rahmen Entscheidungsbefugnisse, z. B. für bestimmte Projektabschnitte oder Budgets.


Methodenvielfalt etablieren

 Frage: Nutzen Sie bereits agile Methoden wie Kanban, Design Thinking oder Scrum, um Arbeitsprozesse zu verbessern?

 Umsetzungsbeispiel: Bieten Sie Mitarbeitenden Schulungen an, um grundlegende Prinzipien agiler Methoden kennenzulernen und erste Anwendungen zu erproben.


Digitale Kollaboration fördern

 Frage: Wie gut sind Ihre Teams mit digitalen Kollaborationstools ausgestattet, z. B. für Videokonferenzen oder Dateifreigaben?

 Umsetzungsbeispiel: Führen Sie ein digitales Tool wie Microsoft Teams oder eine einfache Chatplattform ein, um die Kommunikation zwischen Teams zu erleichtern.

Innovationsfördernde Räume schaffen

 Frage: Bieten Ihre Büros Raum für kreative Zusammenarbeit, der über klassische Besprechungsräume hinausgeht?

 Umsetzungsbeispiel: Richten Sie kleine Innovationsbereiche mit Whiteboards, bequemen Sitzgelegenheiten und flexiblen Arbeitsplätzen ein, um kreative Prozesse zu fördern.

ESSENTIAL

Was Sie wirklich wissen müssen

Agiles Arbeiten ist mehr als eine Sammlung von Methoden – es ist eine Denkweise, die Unternehmen dabei unterstützt, flexibler, innovativer und kundenorientierter zu agieren und dadurch auch die organisationale Resilienz zu fördern. Um Agilität nachhaltig zu etablieren, sind folgende zentrale Aspekte entscheidend:

Agile Führung als Schlüsselrolle

- | Führungskräfte agieren als Mentorinnen und Mentoren bzw. Coaches statt als klassische Entscheiderinnen und Entscheider.
- | Teams erhalten mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit.
- | Transparenz und kontinuierliches Feedback fördern eine offene Unternehmenskultur.

Kundenzentrierung und schnelle Iterationen

- | Regelmäßiges Kundenfeedback stellt sicher, dass Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich optimiert werden.
- | Entwicklungsprozesse erfolgen in kurzen Zyklen (Sprints), um schnelle Anpassungen zu ermöglichen.
- | Methoden wie Design Thinking und Design Sprints fördern kreative Problemlösungen.

Flexibilität in Prozessen und Strukturen

- | Starre Hierarchien werden durch dynamische, interdisziplinäre Teams ersetzt.
- | Kanban-Boards oder Scrum-Frameworks helfen, den Workflow effizient zu steuern.
- | Selbstorganisierte Teams sorgen für eine höhere Anpassungsfähigkeit.

Lernkultur und kontinuierliche Verbesserung

- | Agilität erfordert eine Kultur des Experimentierens und Lernens.
- | Retrospektiven helfen, aus Erfahrungen zu lernen und Prozesse kontinuierlich zu optimieren.
- | Fehler werden als Lernchancen genutzt, um Innovationen zu fördern.

Einsatz digitaler Tools zur Zusammenarbeit

- | Kollaborationsplattformen (z. B. Jira, Trello, Microsoft Teams) erleichtern die agile Arbeitsweise.

- | **Digitale Kommunikationskanäle sorgen für eine effiziente Abstimmung in verteilten Teams.**
- | **Automatisierte Workflows und KI-gestützte Analysen verbessern die Entscheidungsfindung.**

Nachhaltigkeit und Resilienz im Unternehmen stärken

- | **Agiles Arbeiten hilft Unternehmen, resilient gegenüber Marktveränderungen zu bleiben.**
- | **Die Kombination aus Stabilität und Flexibilität sichert langfristigen Erfolg.**
- | **Nachhaltige Strukturen ermöglichen kontinuierliches Wachstum und Innovation.**

Resümee

Agiles Arbeiten ist kein Selbstzweck, sondern ein strategischer Vorteil für Unternehmen in einer komplexen und dynamischen Welt. Die Einführung agiler Methoden erfordert ein bewusstes Umdenken auf allen Ebenen – von der Führung über die Teams bis hin zur gesamten Organisationsstruktur. Unternehmen, die Agilität aktiv leben, sind nicht nur anpassungsfähiger und resilienter, sondern auch innovativer und erfolgreicher in der langfristigen Entwicklung.

Mit den richtigen Methoden, einer offenen Unternehmenskultur und dem kontinuierlichen Willen zur Veränderung kann Agilität zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden. Nutzen Sie die in diesem Leitfaden vorgestellten Werkzeuge und Ansätze, um Ihr Unternehmen auf die nächste Stufe der Agilität zu heben!

Epilog

Liebe Unternehmens- und HR-Verantwortliche,

am Ende dieses Leitfadens bleibt eine zentrale Frage: Wie kann agiles Arbeiten nachhaltig etabliert werden, um Unternehmen zukunftssicher und wettbewerbsfähig zu machen? Die Antwort liegt nicht nur in der Einführung neuer Methoden, sondern in einer tiefgehenden Veränderung der Arbeitskultur. Agilität ist kein kurzfristiger Trend, sondern eine Denkweise, die kontinuierlich weiterentwickelt werden muss.

Mit diesem Praxis-Guide haben Sie die wichtigsten Werkzeuge erhalten, um agiles Arbeiten nicht nur in Ihr Unternehmen zu integrieren, sondern es als festen Bestandteil Ihrer Unternehmenskultur zu verankern. Führungskräfte, die den Wandel aktiv mitgestalten, ermöglichen es ihren Teams, innovativ, flexibel und eigenverantwortlich zu arbeiten. Dabei kommt es nicht darauf an, jede Methode perfekt umzusetzen, sondern den richtigen Moment zu erkennen, in dem ein agiler Ansatz echten Mehrwert bringt.

In einer dynamischen Welt, in der Märkte, Technologien und Kundenanforderungen sich ständig verändern, bleiben nur diejenigen erfolgreich, die Wandel nicht als Bedrohung, sondern als Chance begreifen. Agilität bedeutet, nicht nur auf Veränderungen zu reagieren, sondern ihnen immer einen Schritt voraus zu sein – durch proaktives Handeln, schnelles Lernen, eine hohe Anpassungsfähigkeit und organisationale Resilienz.

Die größte Herausforderung besteht nicht darin, den nächsten Schritt zu sehen, sondern den übernächsten zu antizipieren. Sie sollten Ihre Führungskräfte ermutigen, neue Wege zu gehen, und gleichzeitig eine Umgebung schaffen, in der sich Führungskräfte adäquat vorbereitet und begleitet fühlen und Teams experimentieren, Fehler machen und daraus lernen können. Nur so wird es möglich, langfristig erfolgreich zu bleiben und Innovationen gezielt voranzutreiben.

Seien Sie mutig, seien Sie vorausschauend – Agilität ist nicht nur eine Herausforderung, sondern Ihre Chance, die Zukunft aktiv mitzugestalten.

Viel Erfolg beim Umsetzen einiger Ideen und herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ihr IBE-Projektteam

Literaturhinweise

Für weiterführende Informationen

Die folgenden Institutionen bieten wertvolle Informationen und praxisnahe Tipps zu diesem Themenfeld. Sie stellen regelmäßig aktualisierte, trendorientierte Hilfestellungen auf ihren Websites zur Verfügung:

- | **Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR):** Unterstützt Genossenschaftsbanken in Deutschland durch umfassende Beratungs- und Serviceangebote. Ein Arbeitsbereich setzt dabei auf die Entwicklung zukunftsorientierter Management- und Führungsstrategien, die dabei helfen, Führungskräfte gezielt weiterzubilden und an neue Herausforderungen anzupassen.

- | **Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO):** Entwickelt praxisnahe Lösungen für die Arbeitswelt von morgen und treibt die Weiterentwicklung moderner Arbeitsmodelle voran. Ob neue Formen der Zusammenarbeit, agile Strukturen oder innovative Organisationsansätze – bestehende Modelle werden hinterfragt, optimiert oder komplett neu gedacht, um Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.

- | **RKW Kompetenzzentrum:** Dient als Ratgeber für den deutschen Mittelstand und richtet sich mit den Inhalten an jene Unternehmen, die durch zukunftsgerichtete Ideen ihre Wettbewerbsfähigkeit behalten wollen. Hierbei liegt ein besonderer Fokus auf dem Einfluss und dem Umgang mit der Digitalisierung sowie der steigenden, gesellschaftlich geforderten Verankerung von Nachhaltigkeit.

Diese Quellen bieten wertvolle Impulse für die Umsetzung moderner Arbeitsformen. Entscheidend ist dabei nicht nur die richtige Strategie, sondern auch die Bereitschaft, neue Wege auszuprobieren, Routinen zu hinterfragen und Arbeitsprozesse stetig weiterzuentwickeln.

Referenzen und Tipps zum Nachlesen

Beck, K. et al. (2001): Manifest für Agile Softwareentwicklung. (Online verfügbar unter: <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, zuletzt aufgerufen am 19.03.2025).

Berliner Team (2019): Agile Transformation. (Online verfügbar unter: <https://www.berlinerteam.de/agile-transformation/>, zuletzt aufgerufen am 19.03.2025).

Berliner Team (2019): Agile Organisationsstrukturen. (Online verfügbar unter: <https://www.berlinerteam.de/agile-transformation/agile-organisationsstrukturen/>, zuletzt aufgerufen am 19.03.2025).

Böhm, J. (2019): Erfolgsfaktor Agilität. Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen, Springer Vieweg, Wiesbaden.

Budimir-Bekan, S. (2023): Agiles Arbeiten: Die wichtigsten Erkenntnisse der Wissenschaft. (Online verfügbar unter: <https://www.absatzwirtschaft.de/agiles-arbeiten-die-wichtigsten-erkenntnisse-der-wissenschaft-244580/>, zuletzt aufgerufen am 19.03.2025).

Ehmann, B. (2019): Quick Guide - Agile Methoden für Personal. So gelingt der Wandel in die agile Unternehmenskultur, Springer Gabler, Wiesbaden.

Fischer, S. & Häusling, A. (2018): Agilität und Arbeit 4.0. In: Simon Werther und Laura Bruckner (Hrsg.): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung, Springer, Berlin, S. 88-107.

Gaida, I. (2021): Agiles Arbeiten in der Praxis. Wie Unternehmen besser arbeiten und mehr Werte schaffen. Springer, Berlin Heidelberg.

Giger, A. (2023): Agilität im Unternehmen: Stell die Pyramide auf den Kopf! Hochschule Luzern. (Online verfügbar unter: <https://hub.hslu.ch/informatik/agile-organisation-management-stell-die-pyramide-auf-den-kopf/>, zuletzt aufgerufen am 19.03.2025).

Grätsch, S. & Knebel, K. (2018): Agile Methoden: Design Thinking, Design Sprint, Lean Startup, Scrum. (Online verfügbar unter: <https://www.berlinerteam.de/magazin/ueberblick-agile-methoden-design-thinking-design-sprint-lean-startup-scrum>, zuletzt aufgerufen am 19.03.2025).

Grätsch, S. & Knebel, K. (2018): Der Scrum Guide: Was ist Scrum und wie funktioniert es? (Online verfügbar unter: <https://www.berlinerteam.de/magazin/der-scrum-guide-was-ist-scrum-und-wie-funktioniert-es/>, zuletzt aufgerufen am 19.03.2025).

Grätsch, S. & Knebel, K. (2019): Agile Transformation in 22 Schritten: Definition, Grundlagen und Tutorial. (Online verfügbar unter: <https://www.berlinerteam.de/magazin/agile-transformation-definition-grundlagen-tutorial/>, zuletzt aufgerufen am 19.03.2025).

Grimm, J & Tokarski, K. (2022): Führen in agilen Organisationsstrukturen. Führungsansätze, Instrumente und die Rolle der Mitarbeitenden in agiler Führung als Ausprägung von Resilienz. Springer Nature. S. 225-251.

Hofert, S. (2018): Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

Hofmann, J.; Piele, A. & Piele, C. (2019): **New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle**, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hrsg.). (Online verfügbar unter: http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf, zuletzt aufgerufen am 19.03.2025).

Olbert, S.; Prodoehl, H. & Worley, C. (2019): **Agilität als Wettbewerbsvorteil: Der Agile Performer Index**, In: Sebastian Olbert und Hans G. Prodoehl (Hrsg.), **Überlebenselixier Agilität**. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 97-119.

Rump, J. & Eilers, S. (2020): **Die vierte Dimension der Digitalisierung – Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen**, Springer Gabler, Berlin.

Seifert, H.; Stracke, S. & Rieke, C. (2020): **Toolbox des Projektes ZEITREICH, Schwerpunkt: Agile Arbeitsorganisation**. (Online verfügbar unter: **Toolbox – ZEITREICH**, zuletzt aufgerufen am 19.03.2025).

Wiechmann, D. et. Al (2022): **Agile management to secure competitiveness in times of digital transformation in medium-sized businesses**. In: *Procedia Computer Science*, Volume 207, 2022, S. 2353-2363. (Online verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922011826?via%3Dihub>, zuletzt aufgerufen am 19.03.2025).

Wolf, M. et al. (2018): **Studie zur Agilität in Unternehmen. Demystifizierung von Agilität**. (Online verfügbar unter: https://karlheinzeid.com/downloads/Studie_agilitaet_2018.pdf, zuletzt aufgerufen: 19.03.2025).

Impressum

Das Projekt in Kürze: Wer wir sind und was wir tun

Die vorliegende Veröffentlichung stammt aus dem Projekt „Skilling@Banken“, das in den Jahren 2023 bis 2025 vom Projektkonsortium bearbeitet wurde. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert, während die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) für die fachliche Begleitung verantwortlich war. Die Atruvia AG und das Institut für Beschäftigung und Employability IBE leiteten das Projekt und waren verantwortlich für die umfassende Planung, Durchführung, Organisation und den erfolgreichen Abschluss des Projekts.

Inhalt, Gestaltung und Design:

© Institut für Beschäftigung und Employability IBE

Bildnachweis: <https://unsplash.com/>, <https://pixabay.com>

Projektkonsortium:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Ein Projekt von:



Ludwigshafen 2025