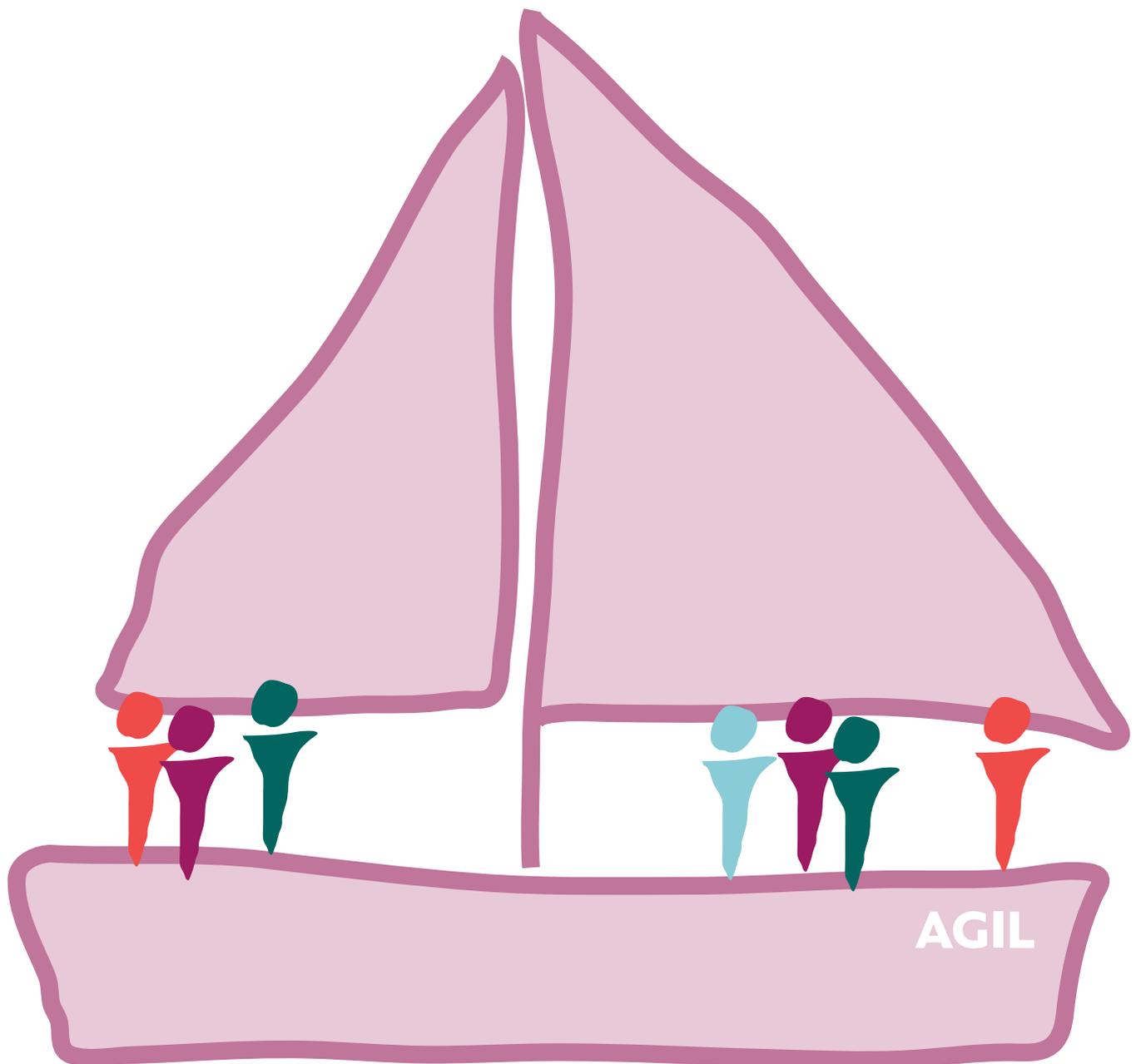


Volle Fahrt in ein agiles Team

Ein Logbuch am Beispiel eines Planungsbüros



Kathrin Heitkamp

Abschlussarbeit systemische Coachin

Institut: InKonstellation

September 2024

INHALT

WARUM DIE ÜBERFAHRT

Der Arbeitsmarkt im Wandel
Auswirkungen auf die Baubranche
Herausforderungen am Beispiel eines Landschaftsarchitekturbüros
zentrale Fragen

AGILITÄT ALS AUSRÜSTUNG

Was bedeutet Agilität?
Agil ist nicht gleich agil
Agile Methoden
Welche Methoden passen zu uns passen?

LEINEN LOS

Die Methode Scum testen
Nachjustieren
Das agile Mindset

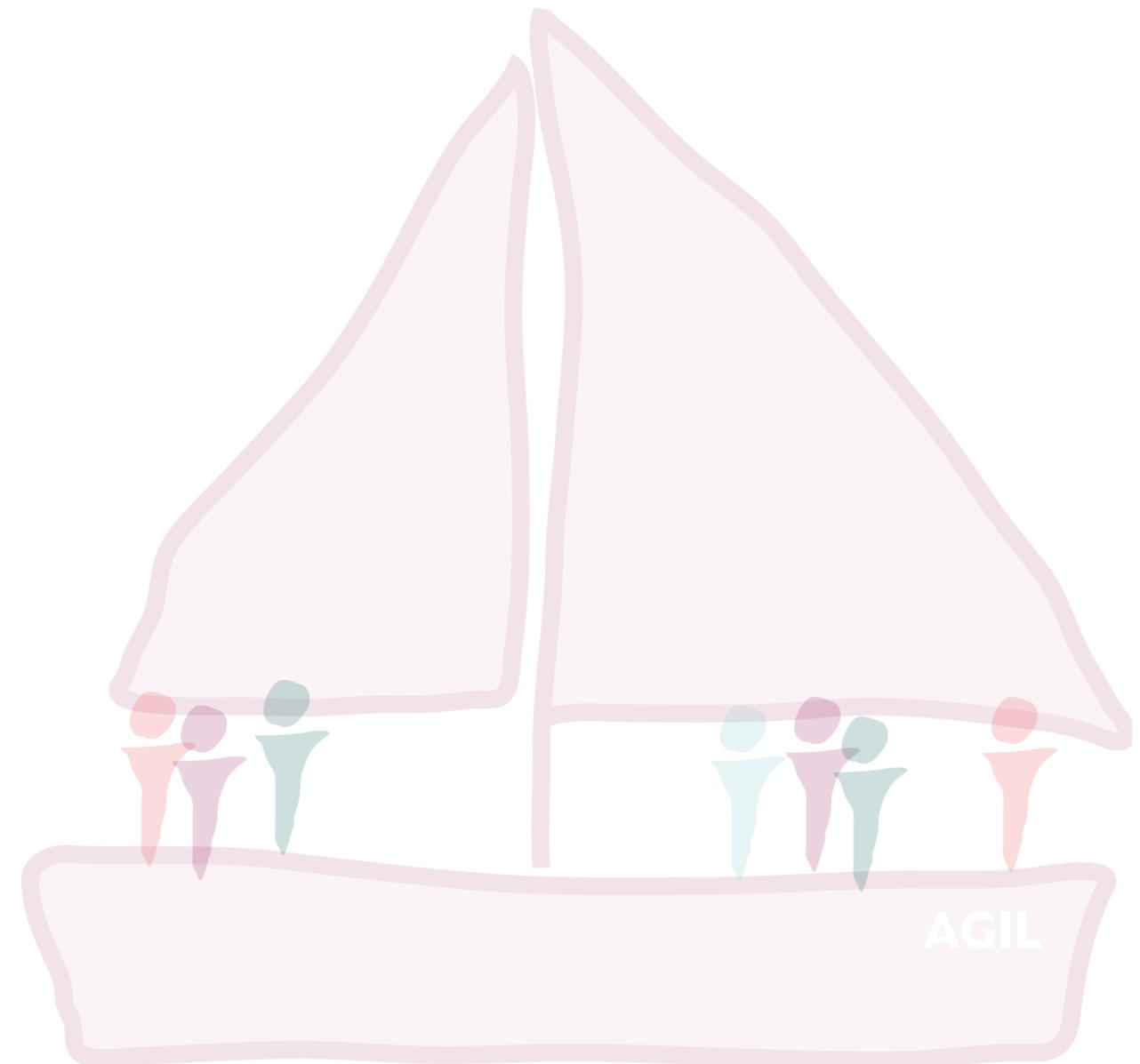
GEGENWIND

Hürden

MIT DEM WIND SEGELN

Die Systemtheorie
Konstruktivismus
Eine systemisch-konstruktivistische Haltung entwickeln

FAZIT



WARUM DIE ÜBERFAHRT?

DER ARBEITSMARKT IM WANDEL

Alles um uns herum entwickelt sich rasend schnell! Eine hohe Marktdynamik, Digitalisierung und Globalisierung gehören inzwischen zu unserem (Berufs)alltag. Gleichzeitig wächst in uns allen der Wunsch, unserer Arbeit einen Sinn zu geben und mit ihr etwas bewirken zu können.

Unsere Arbeitswelt neu zu denken und somit dem „Change-Prozess“ gegenüber offen zu sein, ist daher eine zentrale Herausforderung geworden und wird heute oft mit dem Begriff „New Work“ beschrieben. Während es in der Vergangenheit darum ging, den Wandel zu kontrollieren und vorherzusagen, steht in der New Work-Bewegung der Mensch als solcher im Mittelpunkt und technologische Ressourcen werden dynamisch, sinnvoll und zielgerichtet eingesetzt.

AUSWIRKUNGEN AUF DIE BAUBRANCHE

Die COVID-19-Pandemie hat, neben der New-Work-Bewegung, einen entscheidenden Impuls für die digitale Transformation in der Baubranche gegeben. Innerhalb kürzester Zeit mussten Unternehmen ihre Arbeitsweisen anpassen und Strukturen schaffen, die eine flexible Zusammenarbeit von verschiedenen Standorten aus ermöglichen.

Der Bauboom im Jahr 2020 hat diese Entwicklung zusätzlich begünstigt und den Druck erhöht, innovative Lösungen zu finden, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Klimakrise, die seit einigen Jahren innovative Planungskonzepte erfordert und umfangreiches technisches Wissen voraussetzt. Themen wie effektives Regenwassermanagement angesichts zunehmender Starkregenereignisse oder neue Bauweisen zur Kühlung urbaner Räume während Hitzewellen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Diese Herausforderungen führen zu komplexeren Planungsprozessen und erfordern die Zusammenarbeit von Fachingenieuren aus verschiedenen Disziplinen, was wiederum größere und vielfältigere Teams notwendig macht.

Infolgedessen haben sich viele Planungsbüros in ihrer Größe innerhalb kurzer Zeit verdoppelt. Diese rasante Expansion erforderte nicht nur eine Anpassung an digitalen Arbeitsmethoden, sondern auch innovative Ansätze zur Zusammenarbeit und Kommunikation.

HERAUSFORDERUNGEN AM BEISPIEL EINES LANDSCHAFTSARCHITEKTURBÜROS

Als Stadtplanerin und Landschaftsarchitektin arbeite ich seit mehreren Jahren in einem Planungsbüro für Landschaftsarchitektur. Mein Einstieg begann auf operativer Ebene in der Projektleitung, wo ich frühzeitig ein starkes Interesse an Struktur und Optimierung entwickelte. Ich strebte danach, Abläufe und Kommunikationswege innerhalb meiner Projekte effizienter zu gestalten.

Allerdings stellte ich fest, dass externe Faktoren wie komplexe Genehmigungsverfahren und die Einbindung zahlreicher Stakeholder diesen Prozess erheblich erschwerten. Ich entschloss mich deshalb, das große Ganze zu zerkleinern, richtete den Fokus nach innen auf die eigene Organisation und koordiniere inzwischen in der Rolle als Büro- und Teamleiterin mehrere Planungsteams. Diese unterschiedlichen Perspektiven ermöglichen es mir, die Herausforderungen im Berufsalltag im Kontext des Wandels besser zu verstehen. Im Folgenden möchte ich diese Herausforderungen kurz zusammenfassen:

Der Alltag in einem Planungsbüro ist von intensiver Projektarbeit geprägt, die von der Akquise bis zur Fertigstellung reicht und zahlreiche interne sowie externe Planungsbeteiligte einbezieht.

Auch unsere Organisation ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Während die Wege zu Beginn noch kurz

waren und jede Person grob über die Tätigkeiten der anderen informiert war, wurden mit dem Wachstum neue Abteilungen, Fachbereiche und Projektteams eingerichtet.

Diese Teams jonglieren mehrere Projekte gleichzeitig und kommunizieren aufgrund der Komplexität mit vielen verschiedenen Stakeholdern. Diese Vielzahl an Anforderungen führt dazu, dass Projektleitende häufig zwischen verschiedenen Terminen wechseln müssen – sowohl intern als auch extern.

Unvorhergesehene Aufgaben erschweren zusätzlich die Planung, während Bearbeitungszeiten und Fristen stets im Blick behalten werden müssen, was oft zu einem hektischen Arbeitsumfeld beiträgt.

Dadurch bleibt oft wenig Raum für innovative Denkprozesse, da der Fokus häufig auf der Erledigung dringender Aufgaben liegt.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind eine gut durchdachte Organisationsstrukturen und effiziente Kommunikationsstrategien unerlässlich.

ZENTRALE FRAGEN

Wie kann ein Team oder eine Organisation so gestaltet werden, dass alle Anforderungen erfüllt werden? Welche Werte sollten im Mittelpunkt stehen? Wie lassen sich festgefahrene Denkmuster aufbrechen? Welche Werkzeuge sind nötig, um Mitarbeitende zu motivieren, neue Strukturen und Abläufe anzunehmen und Kompetenzen zu erlernen? Wie können Mitarbeitende und Teams unterstützt werden, ihr volles Potenzial auszuschöpfen?

In der Planungswelt gibt es bislang nur begrenzte Erfahrungen in diesem Bereich, weshalb ich nach Arbeitsweisen aus anderen Branchen recherchierte, und auf die agile Arbeitsweise stieß.

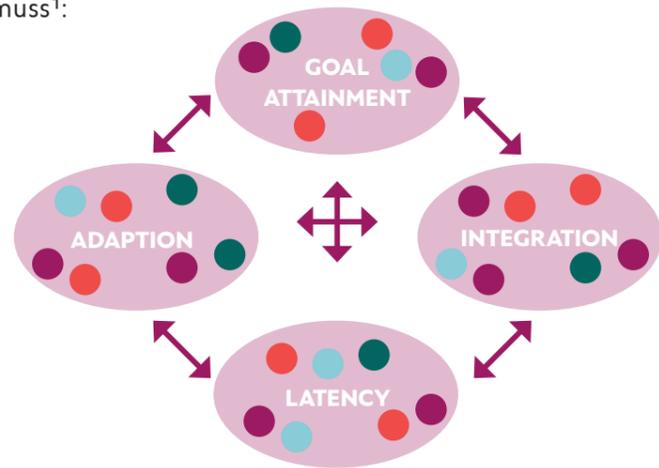
Ich habe inzwischen einige Methoden ausprobiert und möchte im Folgenden meine Erfahrungen darlegen, um zu zeigen, wie eine zukunftsfähige Organisation – am Beispiel eines Planungsbüros – erfolgreich funktionieren kann. Ich werde den bisherigen Weg sowie die gewonnenen Erkenntnisse beschreiben und erläutern, warum ich inzwischen denke, dass die eine systemische Haltung das Fundament dieser Entwicklungen bildet.

AGILITÄT ALS AUSRÜSTUNG

WAS BEDEUTET AGILITÄT?

Agilität bezeichnet die Fähigkeit von Individuen und Organisationen, sich schnell und effektiv an Veränderungen anzupassen. Sie fördert eine dynamische Arbeitsweise, die durch iterative Prozesse, enge Teamzusammenarbeit und transparente Kommunikation geprägt ist.

Die Wurzeln der agilen Arbeitsweise reichen bis in die 1950er Jahre zurück, als der amerikanische Soziologe Talcott Parsons das systemtheoretische Modell unter dem Akronym „AGIL-Schema“ entwickelte. Dieses Schema beschreibt vier wesentliche Grundfunktionen, die ein soziales System zur Selbsterhaltung erfüllen muss¹:



Das Gesamtsystem des AGIL-Schema ist in vier Subsysteme eingeteilt, welche wiederum durch Individuum innerhalb der Subsysteme funktionieren und voneinander abhängig sind.

ABB. 01 - AGIL SCHEMA, EIGENE DARSTELLUNG

In den 80er und 90er Jahren entstand auf Basis dieses Modells das „Agile Manufacturing“ (agile Produktion), welches schnellere Fertigungsprozesse durch besser organisierte Teams und einen kontinuierlichen Produktionsfluss anstrebte, während Fehler und Zeitverschwendung minimiert wurden².

In den 2000er Jahren wurde dieser Ansatz um den Faktor Mensch und dessen Umgang mit dem ständigen Wandel erweitert. Das in der Softwareentwicklung entstandene „Agile Manifesto“ legte vier grundlegende Werte und zwölf Prinzipien fest, die das Rahmenwerk für ein agiles Mindset bilden und sich bis heute etabliert haben³ (siehe Abb. 02).

AGIL IST NICHT GLEICH AGIL

Agilität scheint in modernen Unternehmen von entscheidender Bedeutung, um dem neuen Arbeitsmarkt gerecht zu werden. Doch wie lässt sich messen, ob und in welchem Maße ein Unternehmen agil ist? Ab wann ist eine Organisation agil?

Zunächst ist festzuhalten, dass Agilität kein einheitliches Konzept darstellt. Vielmehr handelt es sich um ein flexibles Rahmenwerk, das je nach Kontext und spezifischen Anforderungen unterschiedlich umgesetzt werden kann. Daher muss Agilität an die individuellen Bedürfnisse eines Teams oder einer Organisation angepasst werden.

So kann Agilität in einer Organisation als reine Methodik in einzelnen Teams verstanden werden, während andere sie als Teil einer umfassenderen Unternehmenskultur betrachten, die Werte wie Zusammenarbeit, Transparenz und Anpassungsfähigkeit fördert.

Dennoch lassen sich aus den vier Grundfunktionen des „AGIL-Schemas“ sowie aus dem „Agilen Manifesto“ grundsätzliche Prinzipien ableiten, die als allgemein gültig betrachtet werden können, wenn es um agile Arbeitsweisen geht.

Iterative Prozesse: Projekte werden in kleinere, überschaubare Teilpakete unterteilt, sodass in kurzen Zeitabständen überprüft und gegebenenfalls nachjustiert werden kann.

Selbstorganisierende Teams: Teams treffen eigenverantwortliche Entscheidungen, was langfristig zu mehr Motivation, Effizienz und Kreativität führt.

Kontinuierliche Verbesserung: Agilität legt großen Wert auf Reflexion und Anpassung. Teams reflektieren regelmäßig ihre Zusammenarbeit und Prozesse und optimieren diese stetig.

Kundenorientierung: Bedürfnisse und Feedback von Auftraggebern haben hohe Priorität, weshalb eng mit ihnen zusammengearbeitet wird.⁴

DAS „AGILE MANIFESTO“

4 Werte

MENSCHEN UND INTERAKTIONEN	→ SIND WICHTIGER ALS →	PROZESSE UND WERKZEUGE
FUNKTIONIERENDE PLANUNGEN	→ SIND WICHTIGER ALS →	UMFASSENDE DOKUMENTATIONEN
ZUSAMMENARBEIT MIT STAKEHOLDERN	→ STEHT ÜBER →	VERTRAGSVERHANDLUNGEN
REAKTION AUF VERÄNDERUNG	→ IST WICHTIGER ALS →	DAS BEFOLGEN EINES PLANES

12 Prinzipien

- 01 - Kundenzufriedenheit hat immer die höchste Priorität
- 02 - Änderungswünsche können auch zu späteren Phasen umgesetzt werden
- 03 - Regelmäßige Lieferung von Teilpaketen innerhalb weniger Wochen oder Monate
- 04 - Täglicher Austausch mit dem Team und weiteren Projektbeteiligten
- 05 - Projekte werden von motivierten Mitarbeitenden in einem unterstützenden und vertrauensvollem Arbeitsumfeld durchgeführt
- 06 - Die effektivste Kommunikationsbasis ist das Face to Face Gespräch
- 07 - Eine funktionierende Planung ist das wichtigste Maß für Fortschritt
- 08 - Alle Projektbeteiligten sollten ein gleichmäßiges Tempo anstreben und dieses halten
- 09 - hohe Qualität steht immer im Fokus
- 10 - Einfachheit und die Kunst, den Arbeitsaufwand so gering wie möglich zu halten, sind essenziell
- 11 - Teams organisieren sich selbst und erzielen dadurch die besten Ergebnisse
- 12 - Teams reflektieren regelmäßig ihre Zusammenarbeit und passen diese entsprechend an

ABB. 02 - DAS AGILE MANIFESTO⁵, EIGENE DARSTELLUNG

¹ AGIL-Schema: <https://de.wikipedia.org/wiki/AGIL-Schema>

² Woher kommt Agilität: <https://www.visionandaim.com/woher-kommt-agil/>

³ Factory- a sonepar Company: <https://on.factorysoftware.de/was-versteht-man-unter-einer-agilen-produktion, 2021>

⁴ Agile Heroes: Agilität: Was ist Agilität? – Agilität Definition Roman Simschek: <https://www.agile-heroes.com/de/magazine/was-ist-agilitaet/>, 2023

⁵ Das agile Manifesto: <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>

AGILE METHODEN

Gemäß dem Grundsatz, dass Agilität nicht gleich Agilität ist, kann sie durch verschiedene Methoden umgesetzt werden, die jeweils eigene Prinzipien und Prozesse verfolgen. Im Folgenden gebe ich einen kurzen Überblick über diese Methoden und gehe am Ende dabei besonders auf die beiden ein, die wir in unserer Organisation anwenden.

Design Thinking ist ein kreativer Ansatz zur Problemlösung, der sich stark an den Bedürfnissen der Nutzer*innen orientiert. Der Prozess umfasst fünf Phasen: Empathie (Verstehen der Nutzer*innen), Definition (Problemformulierung), Ideenfindung (Brainstorming), Prototyping (Erstellung von Modellen) und Testen (Feedback einholen). Ziel ist es, innovative Lösungen zu entwickeln.

Das **OKR** (Objectives and Key Results)-Framework unterstützt Organisationen dabei, klare qualitative Ziele (Objectives) und messbare Ergebnisse (Key Results) festzulegen. OKRs fördern stetig Transparenz, Ausrichtung und Motivation innerhalb eines Teams oder Unternehmens.

Lean ist eine agile Methode, die darauf abzielt, Verschwendung zu minimieren und den Kundenwert zu maximieren. Es konzentriert sich auf kontinuierliche Verbesserung und effiziente Prozesse.

Das bekannteste Rahmenwerk im Projektmanagement ist **Scrum**, welches auf iterativen Sprints basiert. Es umfasst spezifische Rollen wie den Product Owner und den Scrum Master sowie regelmäßige Rituale wie Sprint Planning, Daily Stand-ups und Retrospektiven. Ziel von Scrum ist es, in kurzen Zeitabschnitten (Sprints) von 2 bis 4 Wochen funktionsfähige Teilprodukte zu liefern und dabei kontinuierlich Feedback zu integrieren. Die Methode geht davon aus, dass Projekte aufgrund ihrer Komplexität nicht im Voraus detailliert geplant werden können. Daher werden die Sprints wiederholt durchgeführt, bis ein zufriedenstellendes und fertiges Produkt erreicht ist. Im gesamten Prozess stehen Feedbackschleifen und die Gleichberechtigung des Teams im Vordergrund. Der Begriff „Scrum“ stammt aus dem Rugby und bedeutet so viel wie „Gedränge“, was die enge Zusammenarbeit im Team sowie das konzentrierte Arbeiten in den jeweiligen Phasen symbolisiert.

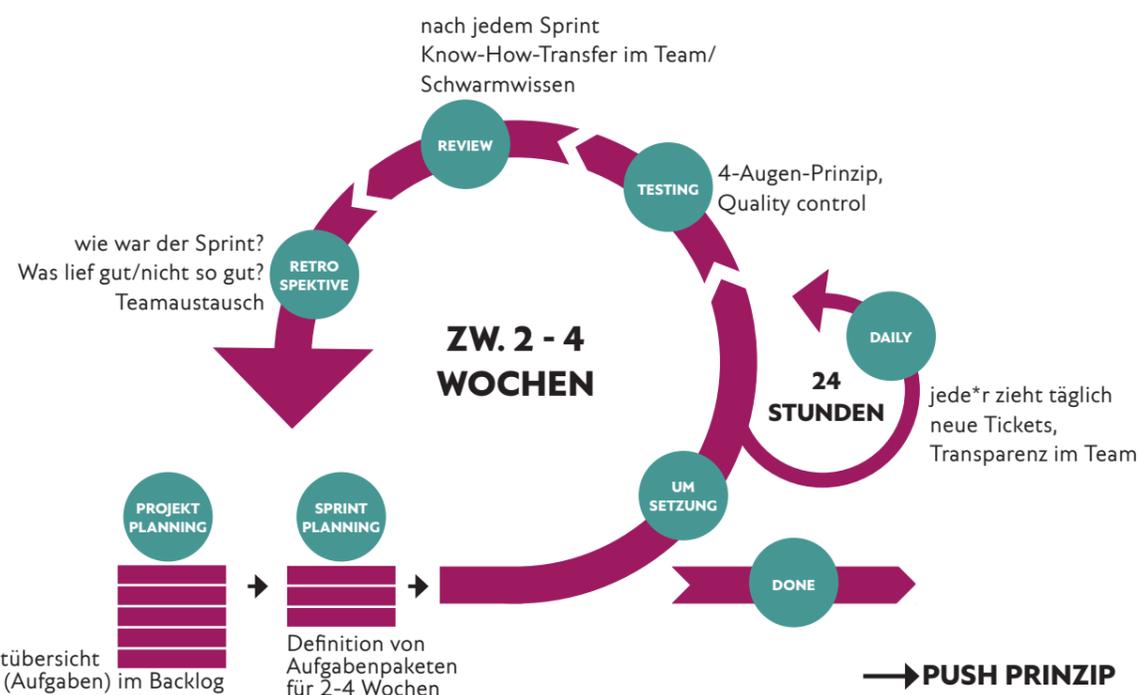


ABB. 03 - SCRUM, EIGENE DARSTELLUNG

Eine weitere Methode ist **Kanban**, die sich auf die Visualisierung von Arbeitsabläufen konzentriert. Aufgaben werden auf einem Kanban-Board dargestellt und durch verschiedene Phasen des Arbeitsflusses bewegt. Sogenannte WIP-Limits (Work-in-Progress) helfen, Überlastung zu vermeiden und einen kontinuierlichen Fluss von Arbeit zu fördern.

Die Kanban-Methode funktioniert ähnlich wie eine To-Do-Liste, bei der Aufgaben mittels eines Ticketsystems als Prozess dargestellt werden. Die Tickets sind in Spalten (Arbeitsphasen) und nach Verantwortlichkeiten unterteilt, was es ermöglicht, sich durch tägliche Regulation auf bestimmte Aufgaben zu fokussieren und neue Aufgaben zu integrieren.

Im Gegensatz zu Scrum unterliegt das Kanban-Board keinem festen Zeitraum und eignet sich daher ideal für Teams, die mit unvorhersehbaren Aufgaben umgehen müssen. Der Begriff „Kanban“ stammt aus der japanischen Sprache und setzt sich aus den Wörtern „Kan“ für „Karte“ und „Ban“ für „Tafel“ zusammen⁶.

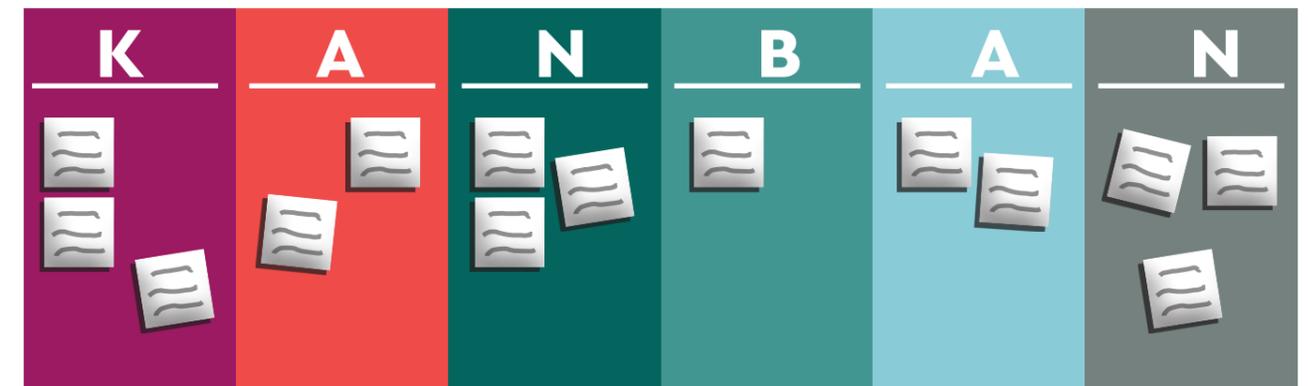


ABB. 04 - KANBAN, EIGENE DARSTELLUNG

WELCHE METHODEN PASSEN ZU UNS?

Nach Betrachtung der verschiedenen Methoden und unter Berücksichtigung des Ziels, das Miteinander und die Flexibilität der Teams zu fördern, erschien mir Scrum als eine geeignete Methode. Unsere Projektarbeit ist in verschiedene Leistungsphasen (Sprints) gegliedert, und tägliche Meetings (Daily) ermöglichen uns einen schnellen Überblick über anstehende Aufgaben sowie eine effektive Vorausplanung (Sprint Planning). Auch die Rückblicke in Form von Retrospektiven oder Reviews, in denen wir sowohl über die Zusammenarbeit im Team als auch die erzielten Ergebnisse reflektieren, haben mich überzeugt.

Aufgrund meiner Vorrecherche wurde deutlich, dass agiles Arbeiten nicht nur die Anwendung einer bestimmten Methode umfasst, sondern ein agiles Mindset möglicherweise sogar der entscheidendere Faktor ist. Daher habe ich anhand der agilen Werte und Prinzipien definiert, welche Schwerpunkte in unserem Kontext für ein „agiles Team“ wichtig sein könnten und welche Rolle ich als Führungskraft dabei einnehme. Der Plan sieht vor, mit drei Teams zu starten, die jeweils aus fünf Mitgliedern bestehen, wobei ich die Teamleitung übernehme.

Mein Fokus liegt darauf, die vier agilen Werte gemeinsam mit den Teams zu leben. Im Hinblick auf die 12 Prinzipien ist es mir zunächst besonders wichtig, dass die Teams eigenverantwortlich agieren, sich gegenseitig unterstützen und jede Person ihre persönliche Mission findet – also das entdeckt, was sie gut kann und einbringen kann.

Ich selbst werde auf operativer Ebene nur im Notfall eingreifen. Meine Idee ist es, durch diesen Ansatz den Sinn des agilen Arbeitens auf intrinsische Weise zu verinnerlichen, zu leben und zu akzeptieren.

⁶ 10 agile Methoden im Überblick: <https://mooncamp.com/de/blog/agile-methoden>

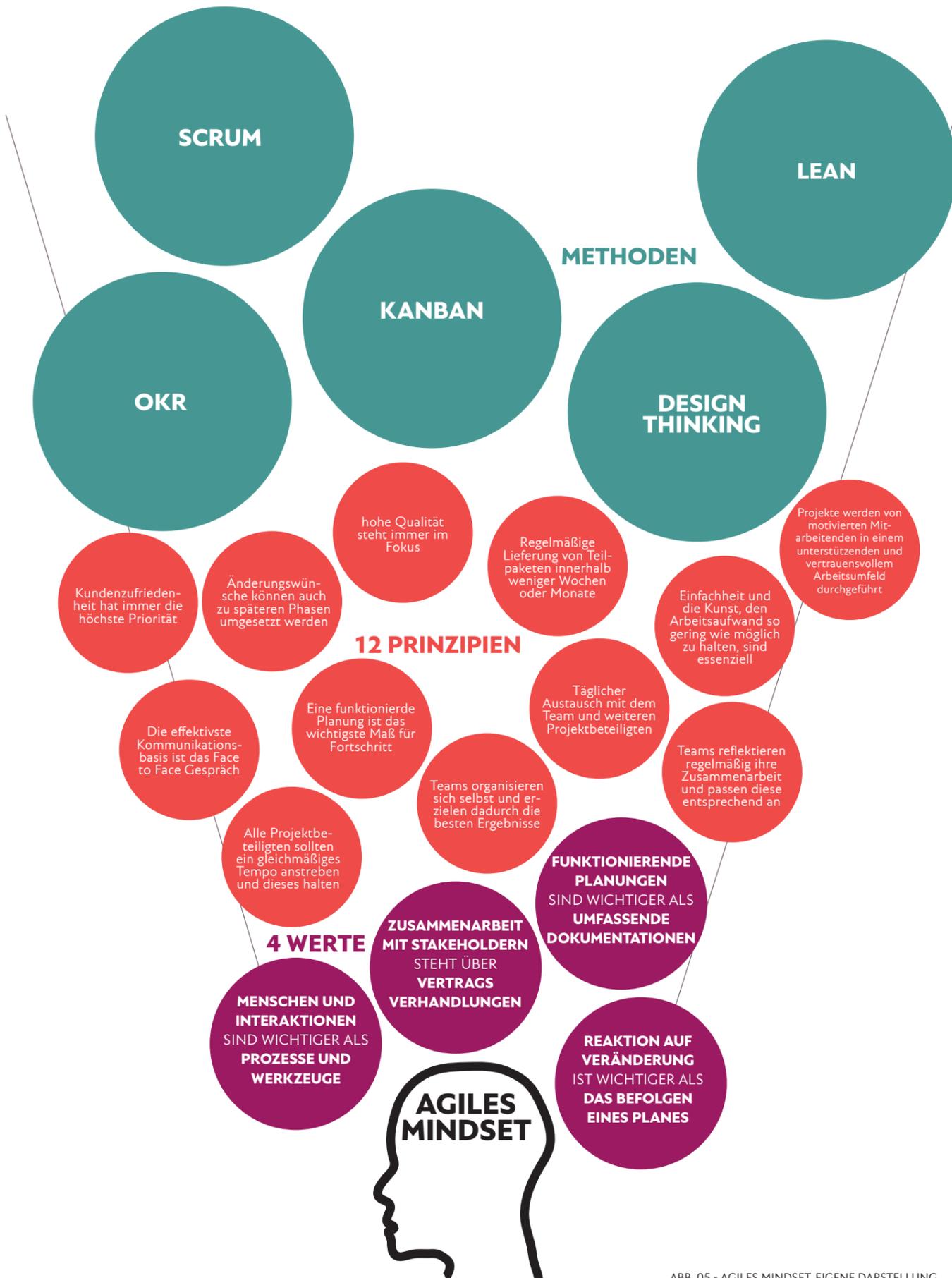


ABB. 05 - AGILES MINDSET, EIGENE DARSTELLUNG

LEINEN LOS

DIE METHODE SCRUM TESTEN

Zur Vorbereitung auf die neue Arbeitsweise hielt ich eine kurze Einführungspräsentation für die Teams. Damit konnte ich ihnen zum einen ein Grundverständnis für agiles Arbeiten vermitteln und zum anderen erläutern, wie wir diese Methode in unserer Organisation umsetzen wollen bzw. wie wir agiles Arbeiten interpretieren und in die bisherige Arbeitsweise integrieren. Der Großteil des Teams war motiviert, nicht zuletzt, weil die vorherige Arbeitsweise durch ein unkontrolliert hohes Arbeitspensum zu Unmut geführt hatte. Einige Teammitglieder waren dennoch skeptisch, da sie befürchteten, dass es nun „noch mehr“ interne Besprechungen geben würde, wie etwa Dailys und Retrospektiven. Letztendlich waren jedoch alle bereit, sich auf die Veränderung einzulassen.

Die ersten Wochen verliefen insgesamt positiv. Die meisten Teammitglieder hatten Freude daran, die neue Struktur auszuprobieren. Besonders hervorzuheben ist unser tägliches Daily-Meeting: Mein Eindruck war, dass die morgendlichen 5 bis 10 Minuten im Team nicht nur dabei halfen, die eigenen Aufgaben für den Tag zu ordnen, sondern auch den Teamgeist stärkten. Jede Person war nun darüber informiert, womit die anderen beschäftigt waren, und konnte gezielt Unterstützung bieten.

Als Moderatorin hatte ich zudem die Möglichkeit, täglich die Stimmung im Team wahrzunehmen. Durch ein oder zwei auflockernde Fragen im Daily – wie zum Beispiel „Wie war euer Wochenende?“ oder „Gibt es etwas, das ihr heute noch von mir benötigt?“ – konnte ich eine entspannte Atmosphäre schaffen und frühzeitig für Klärung sorgen.

Ein weiterer positiver Aspekt waren für mich die Retrospektiven. Endlich gab es Raum für Themen, die im Team nicht gut liefen. Auch die Reviews erwiesen sich als sehr hilfreich; sie ermöglichten uns offene Gespräche und Verbesserungsmöglichkeiten innerhalb der Projekte. Gleichzeitig hatten wir in diesem Rahmen die Gelegenheit, Erfolge gemeinsam zu feiern.

NACHJUSTIEREN

Im Laufe der Zeit stellten wir fest, dass Sprints nicht nach den Leistungsphasen strukturiert werden konnten, da sie sich über Monate hinzogen und es gefühlt zu keinem Erfolgserlebnis kommt. Um diese Teilerfolge sichtbar zu machen, führte ich deshalb als erste Anpassungsmaßnahme zweiwöchentliche Sprints ein. Wir merkten jedoch auch hier schnell, dass wir aufgrund der vielen unvorhersehbaren Aufgaben im Alltag häufig die Sprintziele nicht erreichen konnten, also die geplanten Aufgaben nicht erledigt bekommen haben, was im Team zu Frustration führte.

Mir wurde klar, dass wir eine noch flexiblere Herangehensweise bei der Planung unserer Aufgaben benötigen, um besser auf die dynamischen Anforderungen unserer Projekte reagieren zu können und gleichzeitig die für uns sehr vorteilhafte Besprechungsstruktur der Scrum-Methode zu erhalten.

Wir haben uns deshalb entschlossen, die starren Sprints abzuschaffen und stattdessen das Kanban-Board integriert. Im Gegensatz zum Scrum-Ansatz, der nach dem PUSH-Prinzip arbeitet und Aufgaben innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens abgeschlossen werden müssen, folgt das Kanban-Board dem PULL-Prinzip, indem man sich erst die nächste Aufgabe zieht, nachdem die vorherige abgeschlossen ist.

Die Integration des Kanban-Boards hat uns erheblich geholfen, den Druck durch unerledigte Aufgaben zu verringern, sodass wir eine Kombination aus Kanban und Scrum benötigten, weshalb die hybride Methode SCRUMBAN für uns gut geeignet ist.

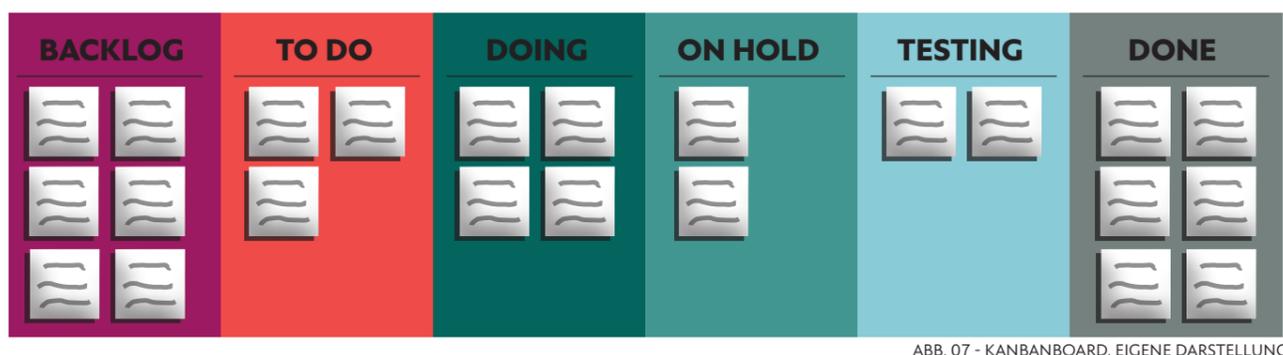
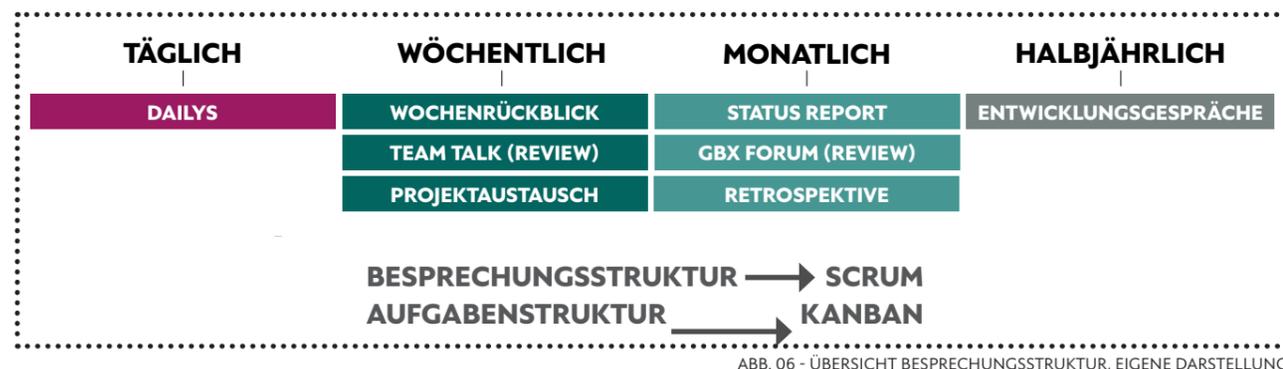
DAS AGILE MINDSET

Neben der rein praktischen Anwendung agiler Methoden war es für mich besonders interessant, die persönlichen Entwicklungen zu beobachten. Besonders der Fokus auf eigenverantwortlichem Handeln hat verschiedene Themen in den Vordergrund gerückt. Die Umstellung, dass sich jede Person zunächst selbst organisiert und eigenständig entscheidet, welche Aufgaben als nächstes anstehen, fiel einigen zu Anfang nicht leicht. Auch die Tatsache, dass ich als Teamleiterin möglichst wenige operative Entscheidungen treffe und stattdessen die Teams die Verantwortung übernehmen, war nicht nur für Einzelne und das gesamte Team eine erhebliche Herausforderung, sondern auch eine Umstellung gegenüber der Erwartungshaltung an mich. Einige nahmen dieses „Zurückziehen“ zu Anfang als Desinteresse wahr und fragten sich, was ich nun stattdessen tue!

Sogar Entscheidungen, die über die Projekte hinausgehen – wie beispielsweise die Organisation von Urlauben unter dem Gesichtspunkt, dass sich das Team gegenseitig in Projekten vertritt – müssen nun gemeinsam getroffen und offen diskutiert werden.

Damit jede Person ihre individuelle Nische findet und ihren Platz im Team erkennt, egal wie alt sie ist oder wieviel Arbeitserfahrung sie hat, haben wir in Retrospektiven und 1:1-Gesprächen die Stärken und Interessen jedes Einzelnen herausgearbeitet, um diese optimal im Arbeitsalltag einzusetzen. Jedes Teammitglied sollte sich seiner Wertigkeit bewusstwerden, was nicht nur zur aktiven Mitgestaltung beiträgt, sondern auch durch das „selber machen“ zu Erfolgserlebnissen führt. Mein Gedanke war, dass dies das Selbstbewusstsein stärkt und verdeutlicht, dass jede Person ein wesentlicher Bestandteil des Teams ist und Erfolge nur gemeinsam erzielt werden können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Einführung agiler Arbeitsmethoden grundsätzlich positiv war. Die Methoden von Scrum und Kanban ermöglichen nicht nur eine spürbare Effizienzsteigerung und Transparenz im Team, sondern fördern auch Entwicklungsmöglichkeiten sowohl für ein ganzes Team als auch für einzelne Personen. Gekoppelt mit den bisherigen Tools, ergibt sich für uns deshalb die folgende Besprechungsstruktur:



GEGENWIND

HÜRDEN

Neben den typischen anfänglichen Herausforderungen, wie der Akzeptanz neuer Strukturen und regelmäßiger interner Meetings, stellte ich nach einiger Zeit zwei wesentliche Defizite fest:

Zum einen testeten wir das neue Konzept zunächst nur in meinen Teams, um Erfahrungen zu sammeln und Fehler beheben zu können, bevor die Umstellung auf die gesamte Organisation ausgeweitet wurde. Dies führte jedoch zu verschiedenen Arbeitsweisen und Kommunikationsstilen im Vergleich zu allen anderen Teams, was wiederum sehr unterschiedliche Erwartungen sowohl unter den Teams als auch an meine Person zur Folge hatte, da bisher niemand sonst diese Arbeitsweise kannte. Während andere Teams hierarchischer strukturiert sind und die Teamleitung mehr Vorgaben macht und eingreift, hatte ich durch die verteilte Verantwortung nur noch begrenzten Einfluss auf operative Fragen, was bei den anderen Teamleitenden für Verwirrung sorgte.

Die zweite Hürde lag innerhalb der agilen Teams selbst und bestand darin, dass agiles Arbeiten bekanntermaßen sehr unterschiedlich interpretiert und umgesetzt werden kann, was in unserem Fall zu Verwirrung und Unmut führte. Einige Teammitglieder kannten agile Methoden vor meiner kurzen Einführungspräsentation nicht, während andere bereits Erfahrung aus früheren Jobs hatten. Diese unterschiedlichen Hintergründe führten zu variierenden Erwartungen hinsichtlich der Umsetzung.

Zudem hatten einige Schwierigkeiten, sich von der bisherigen Arbeitsweise zu lösen und Eigenverantwortung zu übernehmen, da sie sich weiterhin eine klare Führung wünschten und mögliche langfristigen Vorteile nicht erkannten.

Ich hatte unterschätzt, wie herausfordernd es ist, das agile Mindset zu verinnerlichen, und investierte nicht genug Zeit in Gespräche sowohl mit Einzelpersonen als auch mit den Teams.

Die identifizierten Hürden verdeutlichen, dass sowohl individuelle als auch kollektive Dynamiken in einer agilen Organisation berücksichtigt werden müssen. Agilität umfasst weit mehr als die bloße Einführung moderner Methoden.

Doch wie lassen sich diese Konzepte verinnerlichen? Wie lassen sich grundlegende Werte und Prinzipien einer agilen Organisation etablieren und wie kann sichergestellt werden, dass alle Personen und jedes Team trotz ihrer unterschiedlichen Interpretationen miteinander vernetzt sind?

Wie kann ich als Teamleiterin die Teams und Einzelpersonen unterstützen, ihr volles Potenzial zu entfalten, und wie erkenne ich, was aktuell erforderlich und wichtig ist und wo Unterschiede auch Unterschiede bleiben dürfen?

Meine bisherigen Ansätze waren sicherlich nicht falsch, jedoch habe ich oft versucht, ein einheitliches Verständnis zu vermitteln. Ich ging davon aus, dass alle meine ausgearbeiteten Vorstellungen zur Umsetzung agiler Praktiken verstanden haben und entsprechend umgesetzt würden, was nicht geschah.

Daher frage ich mich nun, wie wir eine bessere Verbindung herstellen können.

Die Antwort auf diese Fragen liegt für mich im systemischen Ansatz. Vielmehr könnte eine systemische Sichtweise sogar die Grundlage für eine gut funktionierende agile Organisation bilden. Während meiner Ausbildung zum systemischen Coach, die ich im Februar 2024 begonnen habe und im Oktober abschließen werde, wurde mir bewusst, dass systemisches Denken wertvolle Perspektiven eröffnet, die mir zuvor nicht klar waren. Den systemischen Ansatz sehe ich in diesem Zusammenhang insbesondere auf zwei Säulen, der Systemtheorie als solche und dem Konstruktivismus, die ich im Folgenden erläutern möchte.

MIT DEM WIND SEGELN

DIE SYSTEMTHEORIE

Der Systemtheorie nach Niklas Luhmann liegt ein sozialwissenschaftlicher Ansatz zu Grunde, der soziale Systeme als komplexe Netzwerke von Kommunikation betrachtet. Luhmann argumentiert, dass soziale Systeme nicht durch ihre Elemente (z. B. Individuen oder Organisationen) definiert sind, sondern durch die Interaktionen und Kommunikationsprozesse, die zwischen diesen Elementen stattfinden.

Sie bietet sozusagen einen Rahmen, um das Verhalten und die Dynamik von Organisationen und sozialen Gruppen zu verstehen. Wesentliche Merkmale der Systemtheorie sind:

Autopoiesis: Soziale Systeme erzeugen sich selbst durch ihre eigenen Kommunikationsprozesse.

Strukturen: Die Art und Weise, wie Kommunikation innerhalb eines Systems geregelt wird, schafft Strukturen, die bestimmte Kommunikationsformen ermöglichen und andere ausschließen. Dies erfolgt durch selbstorganisierte Regeln und Muster.

Umweltabgrenzung: Soziale Systeme grenzen sich von ihrer Umwelt ab und können nicht direkt von außen gesteuert werden. Dennoch interagieren sie mit der Umwelt, was entscheidend für das Überleben und die Entwicklung des Systems ist.

Realitätskonstruktion: Es gibt keine objektive Realität; jede*r Beobachtende konstruiert seine eigene Sichtweise der Welt.

Die Systemtheorie bietet demnach einen Rahmen, um das Verhalten und die Dynamik von Organisationen und sozialen Gruppen zu verstehen^{7,8}.

KONSTRUKTIVISMUS

„Konstruktivismus ist eine Theorie über das Lernen, die besagt, dass Menschen ihre eigene Realität durch individuelle Erfahrungen und Interpretationen der Welt konstruieren. Die Wahrnehmung ist subjektiv und wird durch persönliche, soziale und kulturelle Faktoren geprägt. Jeder bildet ein einzigartiges Verständnis auf Basis seiner Erfahrungen und Kenntnisse.“⁹

Ein kurzes Beispiel:

Jemand erhält eine neue Information, wie etwa eine wissenschaftliche Erkenntnis. Die Bedeutung dieser Information wird nicht nur durch die Quelle aus der sie stammt erfasst, sondern auch im Kontext, in dem sie präsentiert wird. Persönliche Erfahrungen und bereits vorhandenes Wissen spielen ebenfalls eine Rolle, ebenso wie die Emotionen oder Gedanken, die mit dieser neuen Information verbunden sind. All diese Faktoren tragen dazu bei, wie die individuelle Interpretation und das Verständnis dieser neuen Information geformt werden.

Das Wissen und das Verständnis der Welt entwickeln sich aktiv, indem Erfahrungen genutzt werden, um persönliche „psychische Strukturen“ zu gestalten und anzupassen⁹.

EINE SYSTEMISCH – KONSTRUKTIVISTISCHE HALTUNG ENTWICKELN

Übertragen auf eine Organisation, bietet die Kombination aus Systemtheorie und Konstruktivismus einen integrativen Ansatz, der sowohl die Dynamik von Teams als auch die individuelle Wahrnehmung und Interpretation von Realität berücksichtigt:



Die Systemtheorie betrachtet demnach soziale Systeme als Netzwerke, die durch Kommunikation entstehen und bestehen. Sie betont, dass soziale Systeme nicht von außen gesteuert werden können, sondern sich durch interne Interaktionen selbst organisieren. Bezogen auf unsere Organisation bedeutet das also, dass das gesamte System – genauso wie alle Teams und weitere Abteilungen – als eigenständige Systeme agieren, die jeweils nach ihren eigenen Regeln kommunizieren und funktionieren.

Der Konstruktivismus ergänzt diese systemische Sichtweise, indem er verdeutlicht, dass jede Person ihre Realität individuell auf der Basis ihrer Erfahrungen und Wahrnehmungen konstruiert. Es gibt keine objektive Wahrheit; vielmehr existieren verschiedene „Wahrheiten“ nebeneinander, die alle ihre Gültigkeit haben.

Diese Erkenntnis war für mich ein wichtiger Meilenstein, was meine Erwartungshaltung an die Einführung agiler Arbeitsmethoden betrifft. Da jedes Teammitglied seine eigene Sicht auf die Arbeitsprozesse hat, müssen diese subjektiven Realitäten anerkannt und in die Gestaltung der Zusammenarbeit integriert werden.

Im praktischen Kontext bedeutet dies, dass sowohl die Organisation als Ganzes als auch ihre Subsysteme – seien es Teams oder Individuen – gezielt betrachtet werden müssen, um Kommunikationswege und Strukturen zu schaffen, die den jeweiligen Bedürfnissen entsprechen.

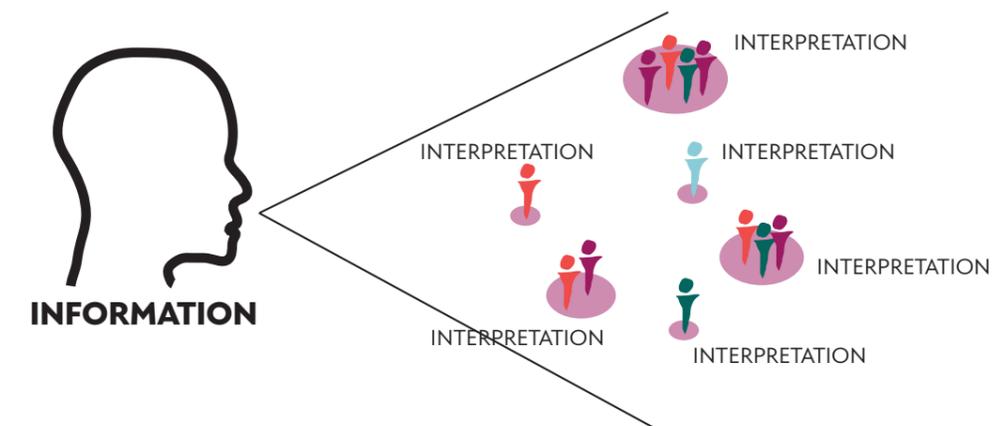


ABB. 08 - WIE FUNKTIONIERT KOMMUNIKATION?, EIGENE DARSTELLUNG

14 ⁷ Luhmann, N. (1995). Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp

⁸ Luhmann, N. (2000). Die Realität der Massenmedien. Westdeutscher Verlag

⁹ StudySmarter: Konstruktivismus Psychologie: <https://www.studysmarter.de/schule/psychologie/hauptstroemungen-der-psychologie/konstruktivismus-psychologie/>

Mit diesem für mich erweiterten Blickwinkel habe ich unsere Organisation neu betrachtet und versucht, die grundlegenden Funktionsweisen entsprechend zu verstehen. Dabei habe ich sowohl das große Ganze als auch die verschiedenen Subsysteme identifiziert und komme auf folgende Bereiche:

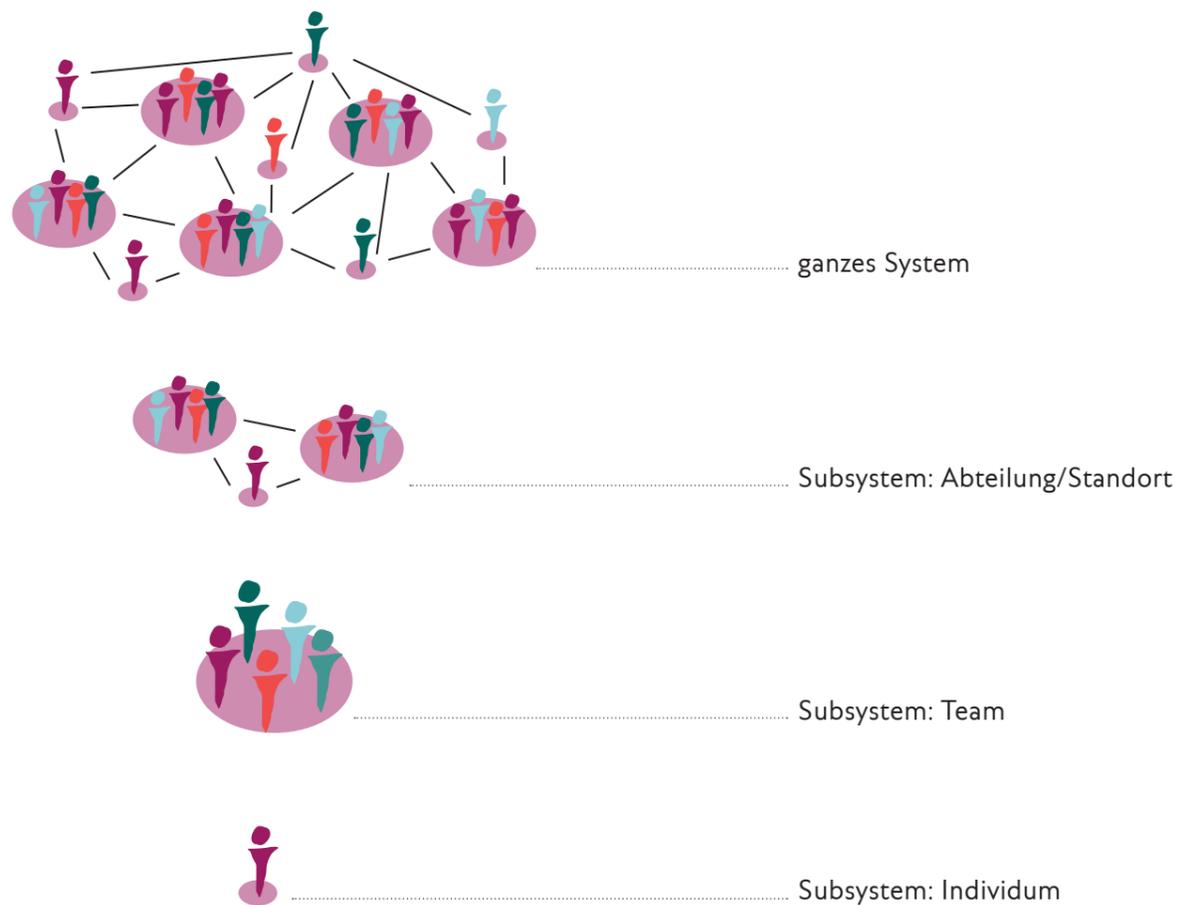


ABB. 09 - FORMELLE SYSTEME, EIGENE DARSTELLUNG

Die beschriebene Aufteilung ist grundsätzlich sicherlich gängig und auf die meisten Organisationen anwendbar. Es ist aber dennoch entscheidend, sich dieser Struktur bewusst zu sein, um später effektive und nachvollziehbare Kommunikationswege zu schaffen, was bisher nur bedingt gelungen ist. Durch das Visualisieren dieser Struktur hat sich mein Blick bezüglich der Kommunikationsbarrieren, die ich mit der Einführung der agilen Arbeitsweise beobachtete, verändert.

Denn wenn man sowohl das große Ganze als auch die einzelnen Subsysteme als soziale Systeme versteht, die wiederum aus Individuen bestehen und innerhalb ihrer eigenen Teams sowie untereinander agieren, wird schnell klar, dass es gar nicht anders sein kann, als dass sie unterschiedlich kommunizieren und entsprechend individuell auf sie eingegangen werden muss.

Ein Controllingabteilung agiert ganz anders als ein Planungsteam, da beide unterschiedliche Werte und Ziele verfolgen – was in der Regel durchaus sinnvoll ist. Ähnliche Unterschiede sind auch zwischen der Führungsebene und operativ arbeitenden Teams zu beobachten, was in unserer Organisation immer wieder zu Missverständnissen führt, da auch hier das Verständnis von Kommunikation sehr unterschiedlich ist.

Besonders interessant war für mich auch die Erkenntnis, dass es noch viele weitere Subsysteme gibt als nur die zuvor genannten. Ich teile sie an dieser Stelle in formelle und informelle Systeme ein. Formelle Systeme sind die offiziell sichtbaren Strukturen, die in der Regel von der Führungsebene etabliert werden und häufig die Hierarchie eines Unternehmens widerspiegeln.

Informelle Systeme hingegen bilden sich ganz von allein durch soziale Interaktionen und gemeinsame Werte. Sie können sich ganz anders zusammensetzen als zugeteilte formelle Subsysteme, beeinflussen die Zusammenarbeit aber dennoch ebenso stark. Beispiele für informelle Subsysteme in unserer Organisation sind Firmen-Sportgruppen, Freundschaften über den Arbeitsplatz hinaus sowie teamübergreifende Expertengruppen. Das Wahrnehmen und Anerkennen dieser Netzwerke hat in meinem Fall bereits jetzt dazu beigetragen, Dynamiken der Teams – insbesondere in der Wechselwirkung zwischen den Teams – besser steuern und fördern zu können.

Ich bin mir sicher, dass die Entwicklung einer systemisch-konstruktivistischen Haltung mir künftig dabei helfen wird, die unterschiedlichen Kommunikationsmuster und Erwartungen in meiner Organisation besser zu verstehen. Ich habe erkannt, dass es nicht ausreicht, agile Methoden einfach anzuwenden. Vielmehr muss ich die individuellen Wahrheiten der Mitarbeitenden respektieren und darauf eingehen und gleichzeitig auch meine Erwartungen und Vorstellungen klar formulieren.

Dies bedeutet, dass ich als Führungskraft nicht nur die Einführung der agilen Methode als solche im Blick haben muss, sondern auch die Zusammenhänge im ganzen System verstehen und die persönlichen Werte und Entwicklungen der einzelnen Teammitglieder. Indem ich eine Atmosphäre schaffe, in der individuelle Stärken und Interessen erkannt und gefördert werden, steigt nicht nur die Motivation der Mitarbeitenden, sondern auch die Effizienz und Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation, was ganz dem agilen Ansatz entspricht.

FAZIT

Im Fazit meiner Testphase bin ich weiterhin davon überzeugt, dass die Etablierung agiler Methoden unser Planungsbüro effizienter und transparenter machen kann. Es zeigte sich jedoch, dass die bloße Anwendung dieser Arbeitsweise nicht ausreicht. Der entscheidende Faktor ist die Verinnerlichung eines agilen Mindsets, das von Eigenverantwortung und kontinuierlicher Reflexion geprägt ist.

Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass die systemisch-konstruktivistische Haltung eine fundamentale Grundlage für den Erfolg agiler Methoden darstellen kann. Die Systemtheorie half mir, die Dynamiken innerhalb der Teams sowie die unterschiedlichen Perspektiven und Erwartungen der Mitarbeitenden besser zu verstehen. Jeder Mitarbeitende konstruiert seine eigene Realität basierend auf Erfahrungen und Werten, was bedeutet, dass Kommunikation und Zusammenarbeit individuell betrachtet und gestaltet werden müssen. Und vor allem bedeutet es, dass alles auf Kommunikation basiert, was sicherlich der entscheidendste Faktor ist.

Mir ist klar geworden, wie wichtig es ist, dass nicht nur meine Person, sondern alle weiteren Führungskräfte diese neue Haltung verstehen, vorleben und kontinuierlich mit den Teams an deren Entwicklung arbeiten, was sicherlich eine der nächsten Schritte sein wird.

Nur wenn alle Beteiligten bereit sind, sich auf diesen Wandel einzulassen und ihre eigenen Werte und Ziele zu reflektieren, kann eine agile Organisation nachhaltig erfolgreich sein.

Es ist nicht nur eine organisatorische, sondern vor allem eine kulturelle und persönliche Reise, die durch systemisches Denken und konstruktivistische Prinzipien unterstützt werden kann.