

Die Anknüpfungsfähigkeit der systemischen Haltung und Vorgehensweise im agilen Kontext

Dr. S. Delhvi



2021

Inhaltsverzeichnis

1.	Executive Summary	3
2.	Agiler Kontext	4
3.	Die Betrachtung eines Systems	6
4.	Die systemische Haltung und ihre Anknüpfungsfähigkeit im agilen Kontext	8
4.1	Lösungs- und Ressourcenorientierung	9
4.2	Nichtwissen	10
4.3	Vertrauen	11
4.4	Sich am Prozess orientieren / dem Prozess vertrauen	11
4.5	Wertschätzung	12
4.6	Kontextgebundenheit anerkennen	12
5.	Die systemische Vorgehensweise	13
5.1	Systemische (Reflexions-)schleife	13
5.2	Die Anknüpfungsfähigkeit der systemischen Vorgehensweise im agilen Kontext	14
6.	Zusammenfassung	17
	Literaturverzeichnis	18

1. Executive Summary

Organisationen agieren in der heutigen Zeit in einem Kontext, der beispielsweise aufgrund von Digitalisierung, steigendem Wettbewerb, schnellen (Markt-)Veränderungen oder schnell wechselnden Kundenbedürfnissen von zunehmender Dynamik und Komplexität geprägt ist. Um weiterhin wettbewerbs- und anpassungsfähig zu bleiben und sich an schnell verändernde Rahmenbedingungen anpassen zu können, stellen sich Organisationen zunehmend agil(er) auf. Organisationen werden als agil angesehen, wenn die darin agierenden Individuen agil denken und handeln.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Arbeit damit, welche Ansatzpunkte in einer Organisation bestehen, um sich in Richtung Agilität zu entwickeln und wie der systemische Ansatz in diesem Zusammenhang genutzt werden kann. Dabei wird Bezug darauf genommen, inwiefern die systemische Haltung und Vorgehensweise auf der Individual- Team- und Organisationsebene im agilen Kontext anschlussfähig ist und wirkungsvolle Impulse zur Weiterentwicklung in Richtung Agilität setzen kann.

Zunächst wird der Begriff eines (sozialen) Systems erklärt. Im nächsten Schritt werden die Merkmale der systemischen Haltung erläutert und deren Anschlussfähigkeit im agilen Kontext herausgearbeitet. In diesem Zusammenhang wird Bezug darauf genommen, inwiefern die systemische Haltung an agile Werte und ein agiles Mindset anknüpfungsfähig ist. Anschließend wird die systemische Vorgehensweise auf Basis der systemischen (Reflexions-)schleife verdeutlicht. Darauf aufbauend wird im letzten Schritt die Anknüpfungsfähigkeit der systemischen Vorgehensweise im agilen Kontext beleuchtet. Dabei wird sowohl der Bezug zum agilen Arbeiten an sich als auch zu einem agilen Organisationsentwicklungsprozess hergestellt.

2. Agiler Kontext

Der Kontext, in dem Organisationen heutzutage agieren, wird zunehmend dynamisch und komplex. Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle, zunehmender Wettbewerb, schnell wechselnde Kundenwünsche, ständig neue, innovative Produkte und Dienstleistungen sowie zunehmende Vernetzung und steigende Geschwindigkeit von Veränderungen stellen nur einige der möglichen Treiber dafür dar. Gleichzeitig verändern sich auch die Bedürfnisse und Werte in der Gesellschaft und so auch von Mitarbeitenden sowie deren Anforderungen an die Arbeitswelt (z. B. mehr Partizipation oder Autonomie im Arbeitsalltag erleben), denen ebenfalls Rechnung getragen werden sollte, um als Organisation attraktiv zu bleiben (vgl. Franken, 2016; Häusling et al., 2019).

Um in diesem turbulenten und unvorhersehbaren VUCA-Kontext (volatile, uncertain, complex, ambiguous) flexibel, anpassungs-, veränderungs- und marktfähig zu bleiben und auf sich stetig verändernde Kundenwünsche schnell reagieren zu können, stellen sich viele Organisationen agil(er) auf (vgl. z. B. Franken, 2016; Häusling et al., 2019; Olbert, 2019).

„Agilität steht für die Fähigkeit, in volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umfeldern in kurzer Zeit angemessen (re)agieren zu können – strategisch, organisatorisch und kulturell“ (Petry & Konz, 2021, S. 36).

Organisationen gelten als agil, „wenn die handelnden Akteure agil denken und handeln“ (Petry & Konz, 2021, S. 37). Um dies zu erreichen, ist eine agile Haltung bzw. ein agiles Mindset („being agile“) erforderlich (vgl. Hofert, 2018). Ein sog. agiles Mindset „lässt sich durch normative Werte beschreiben, die sich in Prinzipien bzw. Handlungsgrundsätzen manifestieren“ (Petry & Konz, 2021, S. 37). Das agile Mindset ist nach Hofert (2018) beweglich und anpassungsfähig, wenn sich beispielsweise neue Informationen oder Erfahrungen ergeben und kann verschiedene Perspektiven integrieren. Solch ein Mindset kann laut Hofert (2018) entwickelt – jedoch nicht einfach geschult – werden und benötigt u. a. ein „passendes Umfeld und Rahmenbedingungen“ (S. 5).

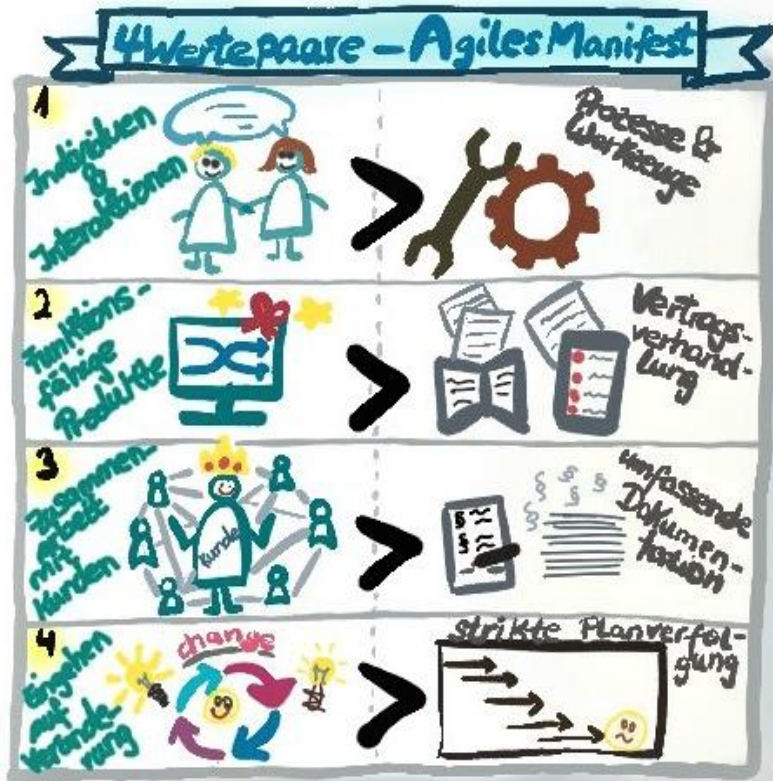
Agiles Handeln manifestiert sich wiederum beispielsweise in einzelnen agilen Praktiken (z. B. Scrum, Kanban-Board) sowie „in der Kombination verschiedener Praktiken in Form von ausgearbeiteten Prozessen und Strukturen (z. B. SAFe, Holacracy). Durch die Anwendung von agilen Praktiken und Ansätzen, wird „agil gehandelt“ (Petry & Konz, 2021, S. 37) („doing agile“).

Hinsichtlich der agilen Werte sei das Agile Manifesto (2001) erwähnt: Eine Reihe von Softwareentwicklern hat 2001 vier agile Wertepaare und 12 agile Prinzipien definiert, die heutzutage nicht nur in der Softwareentwicklung, sondern auch in vielen weiteren Organisationsbereichen Anwendung finden. Diese wurden im sogenannten Agilen Manifest (vgl. Beck et al., 2001) veröffentlicht:

Die vier agilen Wertepaare:

1. **Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge
2. **Funktionierende Software** mehr als umfassende Dokumentation
3. **Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlungen
4. **Eingehen (Reagieren) auf Veränderung** mehr als das Befolgen eines Plans

Während die Werte auf der rechten Seite durchaus wichtig sind, werden die Werte auf der linken Seite im agilen Kontext höher eingeschätzt (vgl. Beck et al., 2001).



Die 12 agilen Prinzipien:

1. Kundenpriorität – höchste Priorität ist Kundenzufriedenheit
2. Veränderungsbereitschaft – Änderungen stets willkommen heißen
3. Schnelle, iterative Lieferung funktionsfähiger Produkte – regelmäßig Wert liefern
4. Zusammenarbeit – Fachexperten müssen täglich zusammenarbeiten
5. Motivierte Individuen – benötigtes Umfeld und Unterstützung bieten
6. Kommunikation von Angesicht zu Angesicht – effektivste Methode zur Infoweitergabe
7. Funktionsfähige Inkremente – (Teil-)Lösungen – wichtigstes Fortschrittsmaß
8. Gleichmäßiges Tempo – nachhaltige Entwicklung von Lösungen; Tempo halten können
9. Exzellenz in Technik und Design – ständiges Augenmerk darauf legen
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren
11. Selbstorganisierte Teams – die besten Anforderungen und Entwürfe entstehen so
12. Reflexion in regelmäßigen Abständen – wie kann Team effektiver werden

Diese Wertepaare und Prinzipien bilden das Fundament für agiles Denken und Handeln (vgl. Petry & Konz, 2021). Natürlich stehen sie nicht abschließend und alleine für agile Werte und Prinzipien, denn einzelne agile Methoden und Frameworks können auch auf weitere und andere Werte und Prinzipien Bezug nehmen. Das Scrum Framework bezieht sich beispielsweise auf die fünf Werte Fokus, Respekt, Offenheit, Commitment und Mut (vgl. Schwaber & Sutherland, 2020). Dennoch stellen diese vier Wertepaare den Ursprung und eine Basis für ein agiles Mindset dar.

Insbesondere das Mindset sowie agile Werte und Prinzipien haben einen engen Bezug zu einer agilen Kultur („being“ agile), während das Nutzen von agilen Methoden und Frameworks eher Ausdruck von agilem Handeln („doing“ agile) ist. Letzten Endes ist es erstrebenswert, dass die Individuen agil denken („being“ agile), da sich

das entsprechende Handeln daraus ergibt („doing“ agile) (vgl. Oesterreich & Schröder, 2016; Petry & Konz, 2021). Es besteht jedoch die Restriktion, direkt die Kultur zu verändern, da diese komplex, träge und lediglich indirekt beeinflussbar ist. Um eine Kulturveränderung zu bewirken, führt der Weg über die Veränderung des alltäglich gezeigten Verhaltens von Individuen. Dieses Verhalten, welches sich sowohl in der Kommunikation als auch in der Zusammenarbeit zwischen den Individuen ausdrückt, spiegelt die Kultur einer Organisation wider und macht diese somit sichtbar. „Daher steht auch die Kulturveränderung in Richtung Agilität im permanenten Wechselspiel mit dem Einsatz und dem Erleben agiler Ansätze“ (Petry & Konz, 2021, S. 37). Es handelt sich um dynamische und kontinuierliche Wechselwirkungen.

Welche Ansatzpunkte bestehen in einer Organisation, sich in Richtung Agilität zu entwickeln und wie kann der systemische Ansatz in diesem Zusammenhang genutzt werden?

Soviel sei vorab gesagt: Der systemische Ansatz kann in diesem Kontext wertvolle und hilfreiche Impulse liefern, die auf unterschiedlichen Ebenen (Individuum, Team, gesamte Organisation) einer Organisation Wirkungen erzielen können. Vor diesem Hintergrund soll in dieser Arbeit zunächst auf den Begriff des Systems eingegangen werden. Im weiteren Verlauf wird dargestellt, wie systemisches Denken und Handeln sowohl auf der Individual- als auch Team- und Organisationsebene im agilen Kontext anknüpfungsfähig ist. Dabei wird der Bezug zur *systemischen Haltung* und *Vorgehensweise* sowie deren Relevanz und Anschlussfähigkeit im agilen Umfeld in den Fokus gerückt und herausgearbeitet.

3. Die Betrachtung eines Systems

Zunächst soll der Begriff des *Systems* definiert werden. Grundlegend ist zunächst einmal festzuhalten: „Ein System ist immer eine Beschreibung eines zusammengesetzten Gebildes aus verschiedenen *Einzelteilen (Komponenten)* und ihrer *Beziehungen (Relationen)* untereinander“ (Lindemann & Hnatenko, 2019, S. 52). Neben den Komponenten und Relationen zwischen diesen gibt es eine dritte Komponente von Systemen: ihre *Grenze*. Durch diese wird das System von seiner *Systemumwelt* getrennt, sprich „von allen Komponenten und Relationen, die nicht Bestandteil des beschriebenen Systems sind“ (Lindemann & Hnatenko, 2019, S. 52). Vor diesem Hintergrund können Relationen eines Systems mit seiner Systemumwelt beschrieben werden – beispielsweise wenn ein System als Teil / Subsystem eines größeren Systems (z. B. ein Individuum als Teil eines Teams oder ein Team als Teil eines Clusters oder einer Abteilung) verstanden wird.

Weiterhin wird ein System als „eine Einheit, die als Ganzes existiert und funktioniert, indem ihre Teile zusammenwirken“ (O'Connor & McDermott, 2004, S. 22) definiert. Im Sinne der *personalen Systemtheorie* von Bateson (1995) sind die Teile bzw. „*Elemente eines sozialen Systems* die in diesem System handelnden *Personen*“ (König & Volmer, 2008, S. 38). König & Volmer (2008, 2010) beschreiben sechs Merkmale, die soziale Systeme kennzeichnen:

1. **Personen des sozialen Systems:**

Darunter sind die denkenden und handelnden Personen im System zu verstehen. Wer Teil des Systems ist, ergibt sich aus der Beobachtersicht und ist jeweils in Bezug auf das zu betrachtende Thema festzulegen.

2. Die subjektiven Deutungen der Personen:

Hiermit sind die Gedanken und Empfindungen der Personen gemeint; allem voran insbesondere ihre Bewertungen und Interpretationen von Situationen. Der Zustand des Systems ist immer von den subjektiven Deutungen der einzelnen Individuen bestimmt. Die Personen sind ihrem System somit jedoch nicht ausgeliefert, sondern können es selbst beeinflussen, indem sie bewusste Entscheidungen treffen (z. B. ihr Verhalten ändern) und damit die Deutungen der anderen Personen beeinflussen / verändern.

3. Soziale Regeln:

Hierbei handelt es sich um Vorschriften darüber, was die handelnden Personen im System tun dürfen / sollen oder nicht. Diese Vorschriften wirken sich auf das Verhalten der Personen und somit auf den gesamten Zustand des sozialen Systems aus (ob z. B. Konflikte offen ausgetragen werden oder nicht).

4. Regelkreise:

Darunter sind immer wiederkehrende Verhaltensmuster zu verstehen. Die Individuen (Personen) im sozialen System beeinflussen sich wechselseitig, sodass sich wiederholende Verhaltensmuster (sog. Regelkreise) entstehen – z. B. können sich das Verhalten der Führungskraft und das des / der Mitarbeitenden wechselseitig verstärken, indem beide jeweils immer aufeinander reagieren als Resultat wechselseitiger subjektiver Deutungen des Verhaltens der anderen Person.

5. Die materielle und soziale Umwelt:

Das Verhalten der handelnden Personen wird sowohl von der materiellen (z. B. Arbeitsplatz, Ausstattung, Systeme, Raum usw.) als auch von der sozialen (z. B. andere Personen, andere soziale Systeme – z. B. Kolleg:innen, andere Bereiche, Kund:innen usw.) Umwelt beeinflusst. Die Auswirkungen der Systemumwelt auf die handelnden Personen werden erst durch ihre jeweiligen subjektiven Deutungen definiert (z. B. ob Veränderung als Chance oder Problem gedeutet wird).

6. Die Entwicklung des sozialen Systems:

Soziale Systeme können sich im Laufe der Zeit entwickeln. Dabei können beispielsweise Personen wechseln oder die subjektiven Interpretationen der handelnden Personen können sich ändern – ebenso wie Regeln und Regelkreise. Das heißt, dass sich Systeme weiterentwickeln.



Gleichermaßen lassen sich Systeme im *agilen Kontext* beschreiben. Transferieren wir den Systembegriff auf den agilen Kontext, können wir folglich beispielsweise u. a. von einem System auf der

- *Individualebene*
- *Teamebene* oder
- weiter gefassten *organisationalen Ebene*

sprechen. Diese Systeme lassen sich ebenso mithilfe der oben genannten sechs Systemmerkmale charakterisieren.

Für Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozesse bedeutet der Ansatz der personalen Systemtheorie, dass es niemals *lediglich eine* oder *die richtige* Lösung oder Intervention zur Veränderung (z. B. Veränderung in Richtung Agilität) in einem System – egal auf welcher Ebene – geben wird, sondern dass vielmehr bei den „verschiedenen Elementen“ (König & Volmer, 2008, S. 51) angesetzt werden kann: Bei den Personen und beispielsweise ihren subjektiven Deutungen oder sozialen Regeln.

Setzt man bei den Elementen an, spricht den *einzelnen Personen (Individualebene)*, ist insbesondere die *Haltung* einer Person von großer Bedeutung für ihr Handeln und spiegelt sich beispielsweise im beobachtbaren Verhalten, in Aussagen oder Urteilen wider (vgl. Oesterreich und Schröder, 2016, 2019). Damit spielt die Haltung einer Person u. a. eine wichtige Rolle für die Zusammenarbeit und das Interagieren mit anderen Teammitgliedern und Kolleg:innen (*Teamebene*). Ebenso auch für Veränderungsprozesse wie beispielsweise bei einer Entwicklung (von Individuen, Teams oder Organisationen) hin zu (mehr) Agilität: Nach Hofert (2018) ist „die wichtigste Voraussetzung für ein agiles Mindset [ist] auf persönlicher Ebene Haltung“ (S. 12).

Im Folgenden sei erklärt, wodurch sich die *systemische Haltung* charakterisieren lässt und inwiefern diese Haltung auch im agilen Kontext anknüpfungsfähig ist.

4. Die systemische Haltung und ihre Anknüpfungsfähigkeit im agilen Kontext

Eine Haltung ist ein „grundlegender, aus Werten, Einsichten, Denk- und Gefühlsmustern bestehender, innerer Haltepunkt (eine Überzeugung) zu einer Angelegenheit, der unser Verhalten leitet. [...] Eine Haltung ist eine Brücke von verinnerlichter Theorie und Gefühlsmustern auf der einen Seite zur Praxis und zum Können auf der anderen Seite“ (Österreich & Schröder, 2019, S. 16).

Eine systemische Haltung ist insbesondere für systemisch ausgebildete (agile) Coaches oder Organisationsentwickler:innen relevant, die mit unterschiedlichen Klient:innen je nach Auftrag zusammenarbeiten. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn externe (agile) Coaches oder (agile) Organisationsentwickler:innen mit einer systemischen Ausbildung in einer Organisation engagiert werden, die sich agil(er) aufstellen möchte. Da es jedoch inzwischen zunehmend en vogue ist, dass Unternehmen selbst *intern* systemische Kompetenzen aufbauen, kann es auch sein, dass Personen, die bereits intern mit oder in (agilen) Teams arbeiten, eine systemische Haltung ‚mitbringen‘.

Darüber hinaus kann die systemische Haltung aber auch für die einzelnen Individuen, die sich in Richtung Agilität weiterentwickeln, hilfreich und wertvoll sein. Laut Österreich & Schröder (2019) ist eine „neue Haltung das Ergebnis [...] einer agile[n] Organisationsentwicklung (S. 17). Demzufolge ist die Haltung von den handelnden Personen ein relevanter Ansatzpunkt bei der Entwicklung einer Organisation in Richtung Agilität.

Unabhängig davon, ob externe oder interne (agile) Coaches, Prozessbegleiter:innen oder die in einer Organisation bzw. in einem Team handelnden Individuen betrachtet werden, soll im Folgenden die Anknüpfungsfähigkeit der systemischen Haltung im agilen Kontext und insbesondere an ein agiles Mindset (im Zusammenhang mit den agilen Werten – s. S. 4) näher beleuchtet werden.

Was kennzeichnet die systemische Haltung?

Die systemische Haltung lässt sich durch eine Vielzahl von Merkmalen kennzeichnen. Der Fokus dieser Arbeit wird – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – vorrangig auf sechs Aspekte gelegt, die insbesondere auch für den agilen Kontext von Bedeutung sind.

4.1 Lösungs- und Ressourcenorientierung

Dieses systemische Haltungsmerkmal basiert darauf, dass die Aufmerksamkeit auf „Lösungen, Möglichkeiten und Gelegenheiten“ (Österreich & Schröder, 2019, S. 21) gelenkt wird. Dabei werden persönliche Kompetenzen und Ressourcen im System identifiziert, neue Verhaltensweisen ermöglicht und kleine Dinge direkt ausprobiert – anstatt lediglich über mögliche Auswirkungen zu spekulieren (vgl. Barthelmess, 2016; Österreich & Schröder, 2019; von Schlippe & Schweitzer, 2019). Zudem wird mit Unterstützung (einer unterstützenden Haltung) anstatt gegen Widerstände gearbeitet.



Im agilen Kontext ist diese lösungsorientierte Haltung hilfreich, wenn es darum geht, in kleinen Schritten, experimentell und iterativ Dinge auszuprobieren und zu schnellen, lieferbaren Ergebnissen zu kommen. Anstatt viele Argumente dafür zu finden, warum etwas nicht funktionieren könnte, kann der Fokus auf ein schnelles und einfaches Ausprobieren gelegt werden. Dies kann einerseits das Verhalten und Handeln von Personen betreffen, ebenso aber auch das Entwickeln von (Projekt-) Lösungen und -ergebnissen. Somit wird das in den agilen Werten verankerte schnelle „Eingehen auf Veränderung“ ermöglicht.

Darüber hinaus kann der Fokus auf Ressourcen gelenkt werden, die beispielsweise im Individuum selbst oder im Team liegen. Hier können externe oder interne (agile) Coaches oder Prozessbegleiter:innen einzelne Personen und Teams sowohl dabei unterstützen, eigene Ressourcen zu entdecken und als solche zu erkennen als auch neue Verhaltensweisen auszuprobieren und zu reflektieren. Eine gute Möglichkeit dafür bieten beispielsweise Einzel- oder Teamcoachings.

4.2 Nichtwissen

Wissenskonstruktion im Klient:innensystem ermöglichen: Dieses Merkmal der systemischen Haltung manifestiert sich darin, dass mit eigenem Expertenwissen zurückhaltend umgegangen wird (kein Besser-Wissen, keine Ratschläge oder Vorschläge unterbreiten). Stattdessen wird über (systemische) Fragen eine Reflexion sowie tiefgründiges Nachdenken im Adressat:innen / Klient:innensystem angeregt: Das Beantworten dieser Fragen vom Klient:innensystem regt die Generierung von selbst entwickeltem Wissen an (Erweiterung der eigenen Sicht- und Handlungsmöglichkeit), welche *selbstorganisiert* abläuft (z. B. entwickelt das Klient:innensystem einen neuen Blick auf eine Situation und nimmt eine neue Perspektive aufgrund der Fragen ein) (vgl. Barthelmess, 2016). Somit besteht die Möglichkeit, über Fragen zu steuern, in *welche Richtung* der / die Klient:in nachdenken und neues Wissen generieren soll. Der / die (agile) Coach oder Prozessbegleiter:in steuert folglich das *WAS* (worüber der / die Klient:in nachdenken soll). Demgegenüber steuert das Klient:innensystem das *WIE* (wie es neues Wissen generiert und auf Impulse reagiert).



Wissensdekonstruktion ermöglichen: Weiterhin wird dem / der Klient:in ermöglicht, altes und ‚unpassendes‘ Wissen loszulassen, um eine Veränderung zu erzielen. Die Wirklichkeitskonstruktionen werden hinterfragt – ohne jedoch alternative Ratschläge zu geben – und somit verflüssigt. Die Haltung des Nichtwissens drückt sich u. a. dadurch aus, dass Wissenskonstruktionen (sowohl die eigene als auch die des / der Klient:in) immer wieder relativiert werden. Es gilt (und ist durchaus erwünscht) das System zu verstören, um Neues zu generieren (vgl. Barthelmess, 2016).

Sowohl Wissenskonstruktionen als auch -dekonstruktionen sind äußerst relevant, um im agilen Kontext neue Perspektiven auf Situationen, Handlungsoptionen und Zusammenhänge zu gewinnen, bisherige Denkstrukturen zu hinterfragen und somit Veränderungen zu ermöglichen. Somit sind Wissens(de-)konstruktionen sehr anschlussfähig im agilen Kontext, denn agiler „Wandel zielt darauf ab, den Blick zu weiten“ (Hofert & Thonet, 2019, S. 8). Mit Agilität geht eine kontinuierliche Veränderungsbereitschaft sowie flexibles und adaptives Handeln in komplexen Kontexten einher (vgl. Hofert, 2018; Petry & Konz, 2021) – verankert als „Eingehen auf Veränderung“ in den agilen Werten.

Folglich ist es äußerst wertvoll und relevant, wenn Individuen kontinuierlich über ihr Verhalten, ihre Zusammenarbeit im Team und Prozessabläufe reflektieren, stets neues Wissen und Erkenntnisse im Handeln berücksichtigen und unnützes Wissen oder Verhalten loslassen (vgl. Franken, 2016). Somit kann beispielsweise auch Einfluss auf die subjektiven Deutungen von anderen Personen Einfluss genommen werden und bestehende, unnütze Regelkreise können durchbrochen werden, sodass sich das System insgesamt weiterentwickelt. Systemische Fragen können hierbei ein sehr hilfreiches Tool darstellen, um eine tiefgründige Reflexion zu ermöglichen.

Wichtig ist vor allem, dass die genannten Prozesse (Wissensauf- und -abbau) selbstorganisiert im System (z. B. im Individuum oder möglicherweise auch in einem Team) ablaufen können und nicht fremdgesteuert eingegriffen wird. Agilität stellt selbstorganisiertes Handeln in den Mittelpunkt – basierend auf dem Wert „Individuen und Interaktionen“ –, sodass keine Vorgaben gemacht werden sollen, wie etwas zu tun ist. Nichtsdestotrotz können über gezielte Fragen wertvolle Impulse gesetzt werden, welche die Individuen dazu anregen, in eine bestimmte Richtung zu denken. Die Lösung oder Antwort liegt jedoch im System (z. B. im Individuum oder Team).

4.3 Vertrauen

Im Rahmen der systemischen Haltung ist es essentiell, den Individuen (Klient:innen) zu vertrauen und einen Vertrauensvorschuss zu geben. Das bedeutet, dass grundsätzlich ein Vertrauen in die Ressourcen und kreativen Lösungsfindungskräfte des Gegenübers besteht und darauf, dass im Adressat:innen / Klient:innensystem *Selbststeuerung* stattfindet – Vertrauen darauf, dass eine Interaktion mit *selbstorganisierten* und *eigenlogischen* Klient:innensystemen stattfindet (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2019). Das hat zur Folge, dass keine Verantwortung für das Klient:innensystem übernommen wird, sondern die Chance auf Selbstverantwortung gegeben wird, was als „vertrauendes Lassen von Selbstorganisationsprozessen“ (Barthelmess, 2016, S. 126) bezeichnet werden kann.

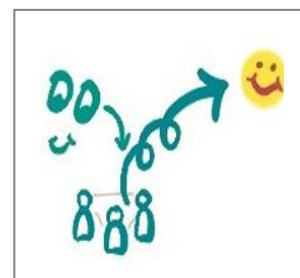


Auch hierbei steht die *Selbstorganisation* (anstatt von Fremdorganisation) von Individuen im Fokus, die das Fundament für agiles Arbeiten legt. Selbstorganisation beim agilen Arbeiten bedeutet, dass die handelnden Individuen eigenverantwortlich entscheiden, wie sie die zu erfüllenden Aufgaben erledigen. Dies basiert auf der Annahme, dass diejenigen, die die Aufgaben operativ erledigen und näher am Kunden dran sind (agiler Wert „Zusammenarbeit mit dem Kunden“) auch besser wissen, wie sie die Aufgaben verrichten können und gemeinsam bessere Entscheidungen treffen, indem sie ihre unterschiedlichen Kompetenzen einbringen als wenn eine Person (z. B. die Führungskraft im klassischen Sinne) eine Entscheidung vorgibt.

Vertrauen in die Kompetenzen und Ressourcen der handelnden Personen ist im Rahmen von Agilität unabdingbar, denn nur so kann den Individuen der nötige Handlungsspielraum und die Autonomie gewährleistet werden, die sie benötigen, um selbstorganisiert (zusammen-)zuarbeiten oder Entscheidungen im Team zu treffen (vgl. Hofert, 2018; Petry & Konz, 2021). Genau dieses Handeln soll beim agilen Arbeiten gefördert werden, sodass ein Vertrauensvorschuss gegenüber den handelnden Personen essentiell ist (vgl. Hayward, 2018). Das Gewähren eines Vertrauensvorschusses gilt jedoch nicht nur für externe und interne (agile) Coaches bzw. Prozessbegleiter:innen im Rahmen ihrer Arbeit mit den Individuen oder Teams in einer Organisation, sondern insbesondere auch für die Zusammenarbeit und Interaktion von Teammitgliedern untereinander. Somit ist dieses Haltungselement auch ein wichtiger Baustein im Sinne des agilen Wertes „Individuen und Interaktionen“.

4.4 Sich am Prozess orientieren / dem Prozess vertrauen

Die Basis für dieses systemische Haltungselement legt das Vertrauen in das Gelingen von Selbstorganisationsprozessen (dem Prozess vertrauen). Demzufolge soll nicht die Verantwortung für den / die Klient:in, sondern für den *Prozess* übernommen werden, es werden keine Lösungen angeboten, sondern diese werden *ermöglicht* (vgl. Webers, 2015). Das bedeutet, gemeinsam mit dem Klient:innensystem schrittweise unter Verwendung von iterativen Rückkopplungsschleifen möglichst hilfreiche und passende Fragen zu stellen und somit Impulse für Hilfe zur Selbsthilfe zu setzen. Dies ermöglicht einen „gemeinsamen kreativen Suchprozess nach Wissen bzw. Lösungen“ (Barthelmess, 2016, S. 12) und regt



„selbstorganisiertes Lernen im Sinne der Selbstverantwortung“ (Barthelmeß, 2016, S. 129) im Klient:innensystem an.

Analog zu den Ausführungen unter *Vertrauen* wird hier ebenfalls die Selbstorganisation der Individuen gewahrt und unterstützt. Im Rahmen von agilem Denken und Handeln kommt zudem der *Selbstverantwortung* von Individuen eine große Bedeutung zu. Daher ist es wichtig, keine Lösungen vorzugeben, sondern den Lösungsfindungsprozess lediglich zu begleiten und zu unterstützen (z. B. über Fragen). Insbesondere das iterative Vorgehen ist dabei sehr passend im agilen Kontext. So kann schnell festgestellt werden, ob Ideen, Lösungs- und Handlungsoptionen sich als passend erweisen oder nicht (vgl. Dräther et al., 2019). Wenn dies nicht der Fall sein sollte, können schnell und ohne große Verluste neue Optionen ausprobiert werden – getreu dem agilen Motto *inspect and adapt* (vgl. Schwaber, & Sutherland, 2020) und im Sinne von „Eingehen auf Veränderungen“.

4.5 Wertschätzung

Die systemische Haltung beinhaltet Wertschätzung sowohl für die Person (den / die Klient:in) als auch für die „Zweckmäßigkeit bestehender Widrigkeiten“ (Österreich & Schröder, 2019, S. 21). Es ist nicht nur relevant, dem / der Klient:in respektvoll, wertschätzend und auf Augenhöhe zu begegnen, sondern auch das ‚Problem‘ wertzuschätzen. Im Kontext der Problemwürdigung und -wertschätzung ist es wichtig, das zu würdigen, was besteht und wie es dazu gekommen ist (vgl. Webers, 2015).

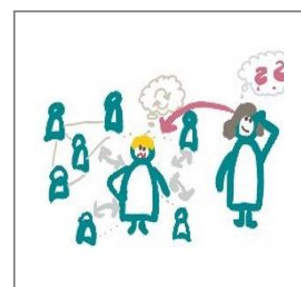


Gegenseitige Wertschätzung und Respekt sind fundamentale Werte im agilen Kontext und somit auch fundamental für ein agiles Mindset bzw. eine agile Haltung (vgl. Hofert, 2018). Ein Umgang auf Augenhöhe, vor allem auch zwischen einzelnen Teammitgliedern in einem agilen Team bildet die Basis für agiles Arbeiten (vgl. Adkins, 2010; Hayward, 2018). Für externe oder interne (agile) Coaches / Prozessbegleiter:innen kommt bei diesem Aspekt jedoch noch hinzu, auch bestehende Widrigkeiten wertzuschätzen und nicht einfach nur beseitigen zu wollen.

Gerade in Veränderungsprozessen ist es wichtig, ein ehrliches Interesse dafür mitzubringen, bestehende ‚Probleme‘ und deren Zweckmäßigkeit zu verstehen. Beispielsweise können bestimmte Verhaltensweisen, Strukturen oder Prozesse, die auf den ersten Blick nicht hilfreich, veraltet, unnützlich oder destruktiv erscheinen, sehr wohl in dem jeweiligen Kontext eine Berechtigung und Sinnhaftigkeit haben (vgl. Schlippe & Schweitzer, 2019). Dies leitet zum letzten Aspekt über:

4.6 Kontextgebundenheit anerkennen

Personen agieren und reagieren immer in einem bestimmten Kontext (vgl. Webers, 2015). Aus der systemischen Perspektive betrachtet, ist davon auszugehen, dass Personen „im Kontext ihrer persönlichen, Realitätskonstruktionen, Wahrnehmungen, Überzeugungen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Möglichkeiten in irgendeiner Weise sinnvoll und sozial handeln, auch wenn ihr beobachtbares Verhalten uns anders erscheint“ (Österreich & Schröder, 2019, S. 20).



Diese Haltung einzunehmen, hilft dabei, bestimmten Verhaltensweisen oder Reaktionen von Individuen (z. B. blockierendem Verhalten) nicht vorschnell (ab)wertend zu begegnen. Stattdessen kann jeder Verhaltensweise ein „guter Grund“ unterstellt werden, der sich aus dem jeweiligen Kontext der Person ergibt. Bei Veränderungsprozessen hin zu mehr Agilität ist diese Haltung sehr hilfreich, um nicht gegen Widerstände zu arbeiten, sondern zu berücksichtigen, dass die Entscheidung über das gezeigte Verhalten jeweils in der Person selbst liegt (vgl. Oesterreich & Schröder, 2019).

Weiterhin ist diese Haltung auch für die Interaktion zwischen Teammitgliedern wertvoll, da bösen Unterstellungen somit der Wind aus den Segeln genommen wird. Die Retrospektiven (ein Event / Meeting, bei dem das Team seine Zusammenarbeit reflektiert), stellen dafür ein gutes Beispiel dar: Bei den Teamretrospektiven im agilen Kontext wird davon ausgegangen, dass alle Teammitglieder – vor dem Hintergrund des Wissenstandes sowie unter Berücksichtigung ihrer Kompetenzen – nach bestem Wissen und Antrieb gearbeitet haben (vgl. Kerth, 2001).

Nachdem nun herausgearbeitet wurde, an welchen Stellen die *systemische Haltung* an die agile Haltung bzw. ein agiles Mindset anknüpfungsfähig ist, soll nun im Folgenden darauf eingegangen werden, inwiefern die *systemische Vorgehensweise* im agilen Kontext anschlussfähig ist.

5. Die systemische Vorgehensweise

Die systemische Arbeits- und Vorgehensweise lässt sich anhand des Arbeitens entlang der systemischen (Reflexions-)schleife veranschaulichen. Daher soll im ersten Schritt die systemische (Reflexions-)schleife erklärt werden. Auf dieser Basis wird im darauffolgenden Schritt herausgearbeitet, wie die systemische Vorgehensweise im agilen Kontext genutzt werden kann.

5.1 Systemische (Reflexions-)schleife

Die sog. „systemische (Reflexions-)schleife“ (Königswieser & Exner, 2019, S. 24) findet ihren Ursprung in der systemischen Beratung und umfasst fünf Schritte:

1. Informationen sammeln
2. Hypothesen bilden
3. Interventionen planen
4. Intervenieren
5. Evaluieren

Diese fünf Schritte beschreiben ein empirisches Vorgehen: Bevor eine *Intervention* in einem System stattfindet, gilt es, zunächst Informationen über das System zu sammeln (z. B. mithilfe von Beobachtungen). Auf dieser Basis können Hypothesen gebildet werden, die im Sinne der systemischen Grundhaltung und einem humanistischen Menschenbild (vgl. z. B. Barthelmess, 2016; Oesterreich & Schröder, 2019) möglichst wertschätzend, lösungs- und ressourcenorientiert (anstatt defizitär) formuliert werden. Als Zwischenschritt können diese Hypothesen mithilfe von systemischen Fragen überprüft und neue aufgestellt werden, die wiederum mithilfe von Fragen validiert werden. Diese ersten Schritte können in sich mehrmals iterativ durchlaufen werden.



Daraufhin werden auf Basis der ersten Schritte Interventionen geplant. Als Intervention „kann zunächst alles verstanden werden, was ein:e Berater:in [...] in Anwesenheit eines Klientensystems (Einzelperson, Gruppe, Team, Organisation, ...) tut oder unterlässt“ (Wimmer, 2001, S.1). Die geplanten Interventionen werden im nächsten Schritt durchgeführt und daraufhin evaluiert. Die systemische Schleife kann im Anschluss daran mehrfach erneut durchlaufen werden. Dabei kann die Schleife sowohl auf der organisationalen Ebene (z. B. für gesamthafte Veränderungsprozesse) als auch auf der Team- und Individualebene (z. B. beim Coaching) genutzt werden. Bei dem Durchlaufen der Schritte im System spielt die zuvor beschriebene systemische Haltung durchweg eine elementare Rolle.

5.2 Die Anknüpfungsfähigkeit der systemischen Vorgehensweise im agilen Kontext

Die systemische Vorgehensweise lässt sich mit ihrem inhärenten, iterativen und empirischen Ansatz (anhand der systemischen (Reflexions-)schleife beschrieben) sehr gut auf den agilen Kontext übertragen: a) Einerseits spiegelt sich die systemische Vorgehensweise im agilen Arbeiten an sich wider; b) andererseits stellt sie eine sehr adäquate Vorgehensweise dafür dar, Individuen, Teams und Organisationen in Richtung Agilität (weiter-) zu entwickeln. Auf beide Punkte soll im Folgenden eingegangen werden:

a) Agilität hat wie eingangs beschrieben zum Ziel, dass sich eine Organisation kontinuierlich und flexibel an ein dynamisches und komplexes Umfeld anpassen kann und schnell mit Veränderungen (z. B. sich verändernde Kundenwünsche oder ein sich veränderndes Umfeld) umgehen kann (vgl. Häusling et al., 2019). Die agile Arbeitsweise – auf Basis der Nutzung von agilen Methoden (z. B. Scrum, Kanban, Lean Startup usw.) – ermöglicht solch eine kontinuierliche und schnelle Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit im Einklang mit den Veränderungen der Systemumwelt (vgl. Oesterreich & Schröder, 2016, 2019).

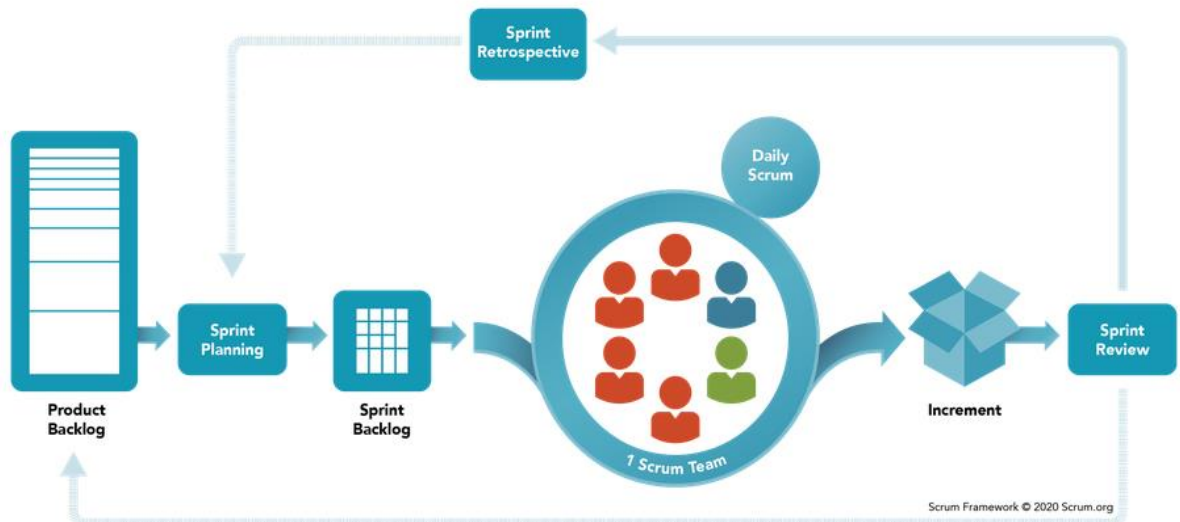
Zentrale Elemente der agilen Arbeitsweise stellen dabei insbesondere ein empirisch experimentelles und iteratives Vorgehen dar. Dies ermöglicht ein schnelles

Ausprobieren von Ideen und ein inkrementelles, in iterativen Schleifen ablaufendes Herantasten an passende Lösungen (vgl. Olbert, 2019). Hier ist die systemische Vorgehensweise entlang der systemischen Schleife äußerst anschlussfähig: Statt einen voll ausgefertigten Plan zu befolgen, arbeiten Individuen und Teams im agilen Kontext iterativ und kleinschrittig an Lösungen und Ergebnissen. Sie überprüfen die Zwischenschritte, holen immer wieder (Kunden-)Feedback ein, adaptieren wo nötig oder verwerfen Ideen und Lösungswege im Sinne einer ausgeprägten Fehlerkultur auch wieder vollständig (inspect and adapt) (vgl. Petry & Konz, 2021).

Das iterative Überprüfen von kleinen Zwischenschritten entspricht ganz der systemischen Arbeit (vgl. Königswieser & Exner, 2019). Im Unterschied zum agilen Arbeiten beinhaltet die systemische Schleife über das insgesamt kontinuierlich iterative Vorgehen hinaus noch den Aspekt der *Hypothesenbildung* als festen Bestandteil. Dabei werden immer wieder basierend auf gesammelten Informationen Hypothesen aufgestellt, geprüft, erneuert, verfeinert (oder gar verworfen) bevor auf dieser Grundlage Interventionen geplant und durchgeführt werden. Das agile Arbeiten erfordert nicht zwangsläufig eine Hypothesenbildung bevor Lösungen oder Ergebnisse geplant, ausprobiert und möglicherweise auch wieder verworfen werden, jedoch schließt es diese auch keineswegs aus. In manchen Methoden, die im agilen Kontext gerne genutzt werden (z. B. im Design Thinking) ist das Bilden von Hypothesen (z. B. bevor Kundeninterviews geführt werden) sogar auch durchaus Bestandteil des Vorgehens. Somit kann die Hypothesenbildung sogar als wertvolle Ergänzung beim agilen Arbeiten gesehen werden.

Im agilen Kontext ermöglicht es diese iterative Vorgehensweise, kontinuierlich die oben erwähnten Veränderungen zu berücksichtigen – wie beispielsweise in *Scrum*. Scrum ist eines der bekanntesten Frameworks im agilen Kontext und soll in Kürze mit seinen wesentlichsten Elementen erläutert werden: Scrum begründet sich auf dem Empirismus, wonach „Wissen auf Erfahrung beruht und Entscheidungen auf der Grundlage dieses Wissens getroffen werden“ (Dräther et al., S. 3). Der Kerngedanke basiert darauf, mit einem selbstorganisierten Team in kurzen, iterativen Zyklen (sog. Sprints) schnell lieferbare und funktionsfähige Produkte (sog. Produktinkremente) – allgemeiner formuliert: Ergebnisse – zu erstellen. Diese können anschließend in einem sog. „Review-Meeting“ mit Produktverantwortlichen, Nutzer:innen und weiteren Stakeholder:innen getestet werden (vgl. Dräther et al., 2019; Schwaber & Sutherland, 2020). Auf Basis dieses Feedbacks können Anforderungen frühzeitig neu definiert oder angepasst und mögliche Risiken rechtzeitig erkannt werden.

Aufgrund der kurzen Iterationen ist es nicht so schlimm, wenn ein Ergebnis noch nicht so gut passt oder sich gar als Irrtum herausstellt, sondern ermöglicht ein schnelles Lernen und Verbessern (vgl. Petry & Konz, 2021). Des Weiteren wird in einer sog. Retrospektive die Zusammenarbeit im Team während eines jeden Sprints (gewisser Zeitabschnitt) reflektiert. Dabei wird Feedback von allen Teammitgliedern eingeholt und u. a. herausgearbeitet, wie die Zusammenarbeit im nächsten Sprint weiter verbessert werden kann, bevor der nächste Sprint mit der Sprint-Planung startet. Die Schritte wiederholen sich iterativ-inkrementell.



Scrum.org 2020

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass das kontinuierliche Sammeln von Informationen, Verproben und Ausprobieren von Lösungswegen, Evaluieren und Sammeln von Feedback sowie das erneute Durchlaufen der einzelnen Schritte beim agilen Arbeiten (wie am Beispiel Scrum verdeutlicht) ebenso vorzufinden ist wie in der systemischen Vorgehensweise. Beide Ansätze basieren auf einem empirischen, kontinuierlich iterativ und schrittweise ablaufenden Vorgehen. Vor diesem Hintergrund überschneiden sich die beiden Ansätze nicht nur, sondern befruchten sich auch sehr gut.

b) Darüber hinaus stellt die systemische Vorgehensweise einen sehr probaten Ansatz dar, um Individuen, Teams und Organisationen (z. B. im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen) in Richtung Agilität weiter zu entwickeln. Da das systemische und agile Arbeiten im Kern große Überschneidungen aufweist, ist die systemische Vorgehensweise in Kombination mit der systemischen Haltung bei externen oder internen (agile) Coaches oder Prozessbegleiter:innen sehr anknüpfungsfähig, um anderen Personen Agilität näher zu bringen:

Um Veränderungen in Richtung Agilität auf der Individual-, Team- oder Organisationsebene zu bewirken, braucht es Zeit und Möglichkeitsräume, um Neues schrittweise ausprobieren zu können: Individuen benötigen Gelegenheiten, um die agilen Werte und Prinzipien zu (er-)leben, neue Verhaltens- und Kommunikationsweisen zu erlernen und auszutesten, eine andere Art der Zusammenarbeit auszuprobieren, damit Erfahrungen zu sammeln sowie neues Wissen (z. B. agile Methoden) zu erlangen und zu verbinden während altes Wissen gleichzeitig losgelassen wird (vgl. Adkins, 2010; Hofert, 2018; Oesterreich & Schröder, 2016).

Statt zu viele Veränderungen gleichzeitig oder zu große Veränderungen einzuführen, können (agile) Coaches oder Prozessbegleiter:innen mit dem Klient:innensystem stattdessen ein schrittweises, iteratives Vorgehen anwenden, welches gleichzeitig auch dem agilen Arbeiten entspricht. Denn: Veränderung „ist ein Prozess, der aus vielen kleinen Schritten besteht“ (vgl. Hofert & Thonet, 2019, S. 10). Mit einem kleinschrittigen, erprobenden Herantasten (vgl. Oesterreich und Schröder, 2016, 2019) können sowohl einzelne Personen als auch Teams und Organisationen an Agilität, ein agiles Mindset (vgl. Hofert, 2018) und agiles Arbeiten herangeführt werden. Da in einem komplexen und dynamischen Umfeld keine linear-kausalen Zusammenhänge bestehen (vgl. Hofert, 2018), ist es hilfreich, zunächst auf Basis

von Hypothesen kleine Veränderungen mit den Individuen oder Teams auszuprobieren (z. B. individuelle Verhaltensänderungen oder Veränderungen in der Zusammenarbeit im Team).

Daraufhin kann beobachtet werden, welche Wirkung diese Veränderungen im System und in der Systemumwelt bewirken und anschließend kann entschieden werden, ob die Veränderungen hilfreich waren, beibehalten, erweitert oder zurückgenommen werden sollen (vgl. Oesterreich und Schröder, 2019). So kann der Veränderungsprozess kontinuierlich entlang der systemischen Schleife ablaufen, es ist ein schnelles „inspect and adapt“ Vorgehen möglich und gleichzeitig wird das agile Arbeiten für die Beteiligten erlebbar. Dabei können sowohl das (Er-)Leben von agilen Werten und Prinzipien (die entsprechende Haltung) als auch agile Methoden ausprobiert, reflektiert und adaptiert werden. In diesem Zusammenhang sei auch die systemische Haltung erwähnt: Diese sollte nicht nur vom (agile) Coach oder dem / der Prozessbegleiter:in eingenommen werden, sondern aufgrund der starken Anknüpfungsfähigkeit an den agilen Kontext ist es ebenso lohnenswert, sie auch dem Klient:innensystem zu vermitteln.

6. Zusammenfassung

Auf Grundlage dieser systemisch-agilen Vorgehensweise kann schrittweise und iterativ agiles Denken basierend auf einem agilen Mindset („being agile“) entwickelt werden, das sich dann bestenfalls automatisch im agilen Handeln niederschlägt („doing agile“). Denn wenn Individuen, Teams oder die ganze Organisation in Richtung Agilität entwickelt werden sollen, handelt es sich dabei – wie eingangs beschrieben – um einen längerfristigen Prozess, der ein Wechselspiel von agilem Handeln („doing agile“) und Denken („being agile“) beinhaltet. Laut Hofert (2018) gehören im Rahmen von Agilität „Denken und Handeln (...) zusammen wie Hand und Fuß“ (S.15).

Um eine agile Organisationskultur nachhaltig zu verankern, ist insbesondere ein auf agilen Werten und Prinzipien beruhendes „being agile“ notwendig, das sich maßgeblich in der Haltung und im Mindset der Individuen ausdrückt (vgl. Adkins, 2010; Hofert, 2018). Über die kontinuierlichen, schrittweisen Verhaltensänderungen von einzelnen Individuen in der täglichen Zusammenarbeit, im Miteinander und in der Kommunikation untereinander im Team („doing agile“) kann sich das agile Mindset letzten Endes ausdrücken („being agile“) und etablieren (vgl. Petry & Konz, 2021). Dadurch kann eine agile Organisationskultur stabil verankert werden. Dabei ist sowohl die systemische Haltung als auch die systemische Vorgehensweise sehr anknüpfungsfähig und geeignet im agilen Kontext sowie im Rahmen der Weiterentwicklung von Individuen, Teams und Organisationen in Richtung Agilität.

Literaturverzeichnis

Adkins, L. (2010). *Coaching Agile Teams: A Companion for Scrum Masters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*. Addison Wesley.

Bateson, G. (1995). *Geist und Natur*. Suhrkamp.

Barthelmess, M. (2016). *Die systemische Haltung – Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht*. Vandenhoeck & Ruprecht.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., (...) (2001): *Manifest für agile Softwareentwicklung*: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> [Online Source, Zugang am: 27.08.2021]

Dräther, R., Koschek, H., & Sahling, C. (2019). *Scrum kurz & gut*. O'Reilly.

Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft*. Springer.

Häusling, A., Römer, E., & Zeppenfeld, N. (2019). *Praxisbuch Agilität: Tools für Personal- und Organisationsentwicklung*. Haufe.

Hayward, S. (2018). *The Agile Leader: How to create an agile business in the digital world*. Kogan Page.

Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Springer.

Hofert, S., & Thonet, C. (2019). *Der agile Kulturwandel: 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen*. Springer.

Kerth, N. L. (2001). *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews*. Dorset House Publishing.

König, E., & Volmer, G. (2008). *Handbuch systemische Organisationsberatung*. Beltz.

König, E., & Volmer, G. (2010). *Einführung in das systemische Denken und Handeln*. Beltz.

Königswieser, R., & Exner, A. (2019). *Systemische Interventionen: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Schäffer-Pöschel.

Lindemann, H., & Hnatenko, O. (2019). *Konstruktivismus, Systemtheorie und praktisches Handeln: Eine Einführung für pädagogische, psychologische, soziale, gesellschaftliche und betriebliche Handlungsfelder*. Vandenhoeck & Ruprecht.

O'Connor, J., & McDermott, I. (2004). *Die Lösung lauert überall: Systemisches Denken verstehen und nutzen*. VAK-Verlag.

- Olbert, S. (2019). *Überlebenselixier Agilität: Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert*. Springer.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2016). *Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen: Prinzipien, Praktiken und Prozesse selbstgeführter Organisationen*. Vahlen.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2019). *Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. Vahlen.
- Paetzel, J. (2020). *Die systemische Schleife*: <https://systemischesnetzwerk.de/die-systemische-schleife-als-navigationshilfe/> [Online Source, Zugang am: 27.08.2021]
- Petry, T., & Konz, C. (2021). *Agile Organisation: Methoden, Prozess und Strukturen im digitalen VUCA Zeitalter*. Dr. Götz Schmidt Verlag.
- Scrum.org (2004). *A Better Way Of Building Products*: <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum> [Online Source, Zugang am: 24.08.2021]
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The 2020 Scrum Guide*: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html> [Online Source, Zugang am: 18.09.2021]
- Von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2019). *Systemische Interventionen*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Webers, T. (2015). *Systemisches Coaching: Psychologische Grundlagen*. Springer.
- Wimmer, K. (2001). *Systemische Interventionen von A-Z. Ein Überblick über das systemische Methoden- und Interventionsrepertoire in Beratung, Supervision, Coaching und Therapie von A Allparteilichkeit bis Z Zirkuläres Fragen*: <http://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/system-intervention.pdf> [Online Source, Zugang am: 20.09.2021]