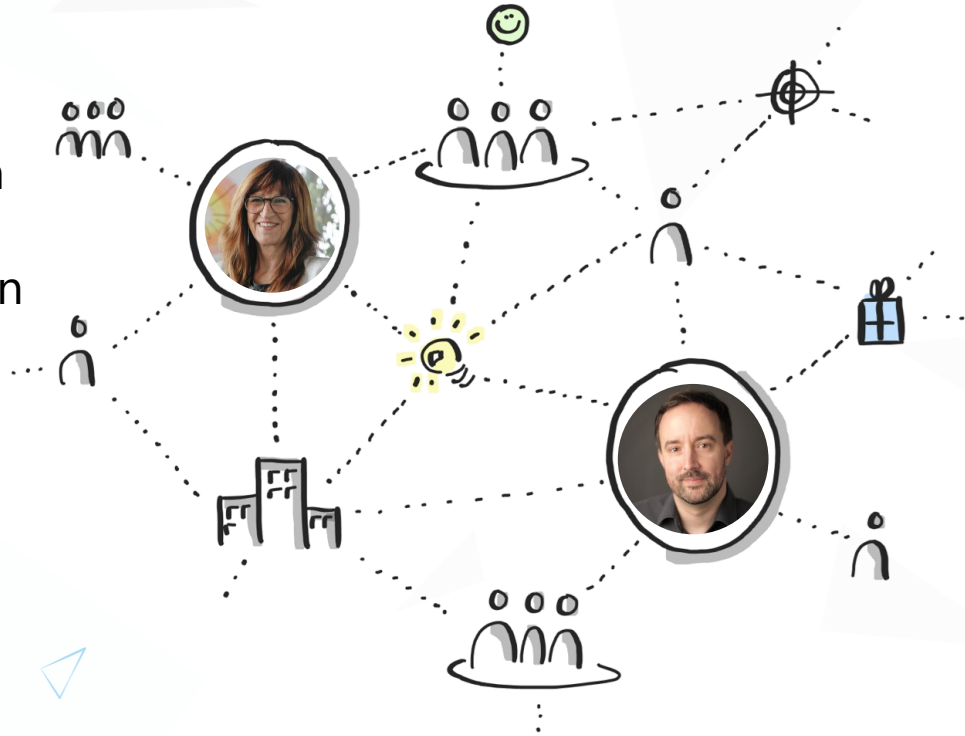


Bessere Zusammenarbeit in agilen Teams: 10 praktische Tipps aus dem systemischen Methodenkoffer



XP Days Germany 2023

Vera Hofheinz, andrena objects ag
Christoph Jung, andrena objects ag



Das könnt Ihr heute mitnehmen



Systemische Haltung:
Prinzipien & Wurzeln



Konkrete Tipps &
Methoden

Das wär doch geil!

- Wir sind erfolgreich & zielstrebig
- Wir können uns alle gleichermaßen einbringen...
- ...und treffen notwendige Entscheidungen
- Wir haben einen lebendigen Continuous Improvement Prozess

Das wäre schön ...





So ist es aber oft nicht ...
(ein paar Beispiele)

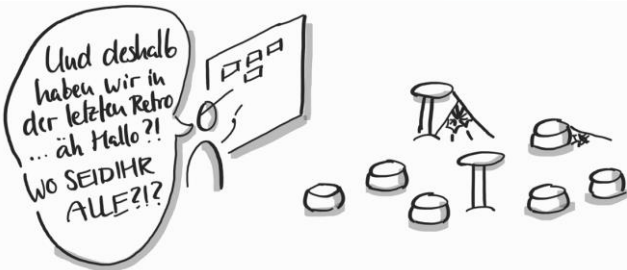
Typische Herausforderungen im Team



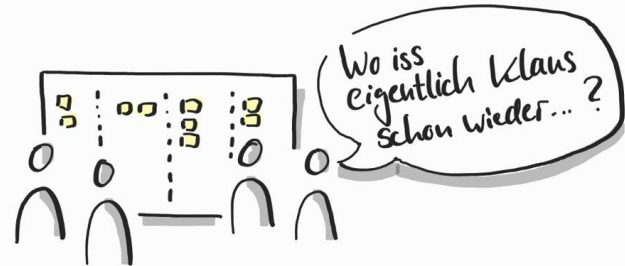
Der „Bestimmer“



Viele Meinungen und keine Entscheidungen



Keine Zeit für Verbesserung



Der „Underperformer“

Woran hakt es oft in der Praxis?

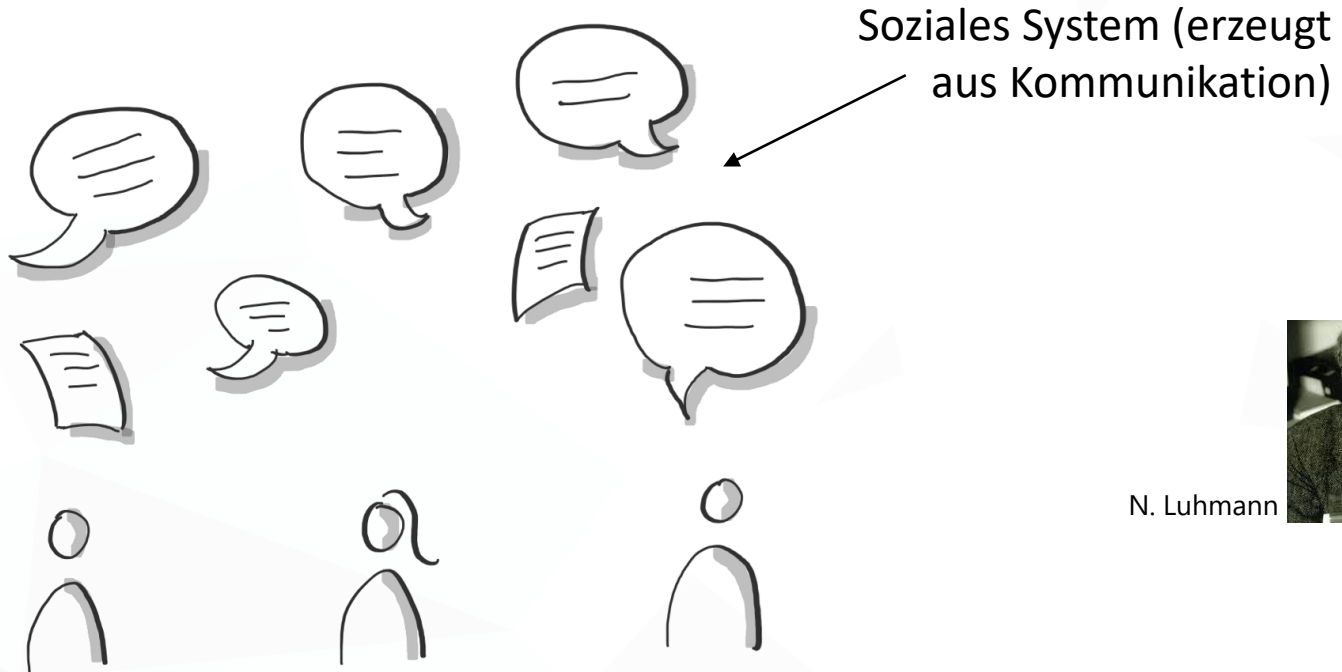
- Wir interpretieren und bewerten sehr schnell: Aus beobachtetem Verhalten wird charakterliche Zuschreibung
- Wir haben schnelle Lösungen parat, beobachten und hinterfragen zu wenig, binden zu wenig Menschen in Entscheidungsprozesse mit ein
- Der oder die Einzelne wird schnell zum Problem, ohne das Ganze in den Blick zu nehmen
- Die verzweifelte Suche nach der Objektivität - wer hat Recht?
- ...



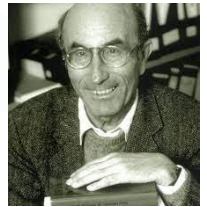
Die Systemische Haltung: Wurzeln und Prinzipien

Woher kommt die Systemische Haltung?

u.a. aus der (soziologischen) Systemtheorie:



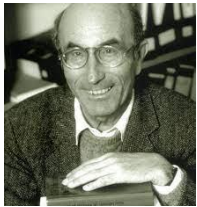
N. Luhmann



Woher kommt die Systemische Haltung?

u.a. aus der (soziologischen) Systemtheorie:

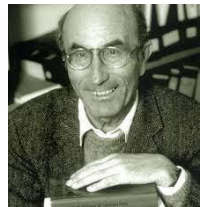
Abgeschlossenheit



N. Luhmann

Woher kommt die Systemische Haltung?

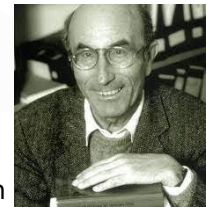
u.a. aus der (soziologischen) Systemtheorie:



N. Luhmann

Woher kommt die Systemische Haltung?

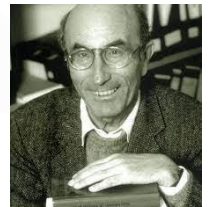
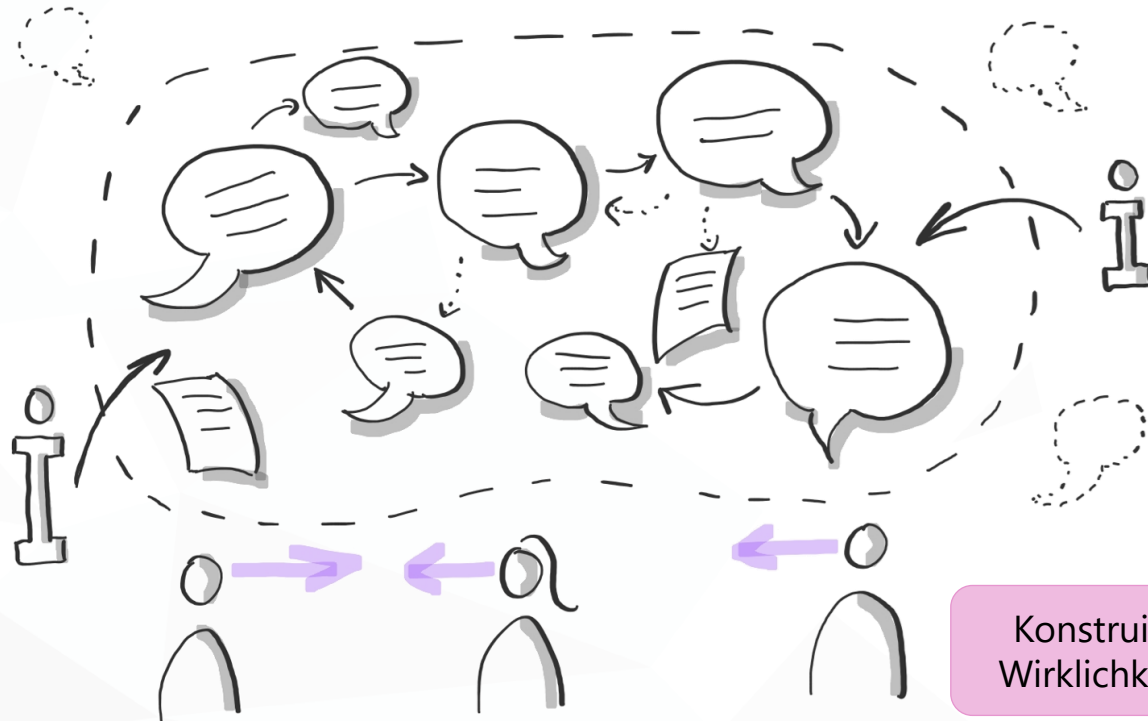
u.a. aus der (soziologischen) Systemtheorie:



N. Luhmann

Woher kommt die Systemische Haltung?

u.a. aus der (soziologischen) Systemtheorie:



N. Luhmann

Konstruierte
Wirklichkeiten

Woher kommt die Systemische Haltung?

... und aus der (Familien-)Therapie:



S. de Shazer



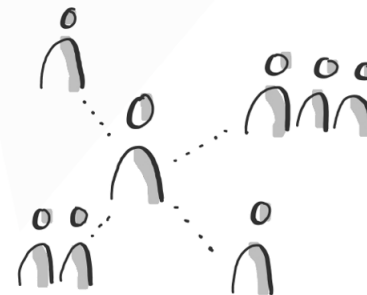
V. Satir

Prinzipien der Systemischen Haltung



Wertschätzung &
Vertrauen

Kontext &
Eingebundensein



Ressourcen- und
Lösungsorientierung



Nichtwissen &
Neugier



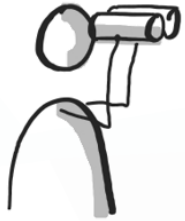
Neutralität &
Allparteilichkeit



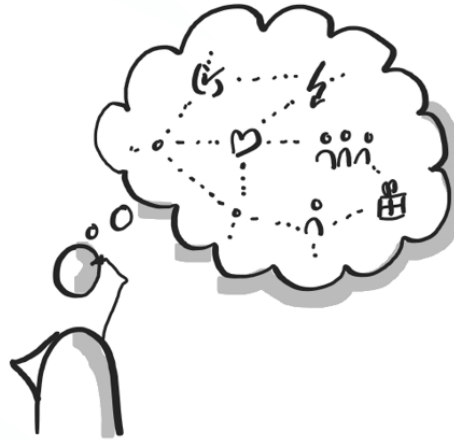


10 praktische Methoden und Denkanstöße für weniger Stress im Projekt

10 Tipps für's systemische Beobachten, Denken und Handeln



Beobachten



Denken



Handeln

Teil 1 – Systemisch Beobachten



Beobachten

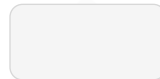
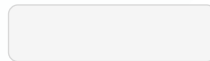
Systemische
Schleife

Beobachtung
≠ Bewertung

Reframing



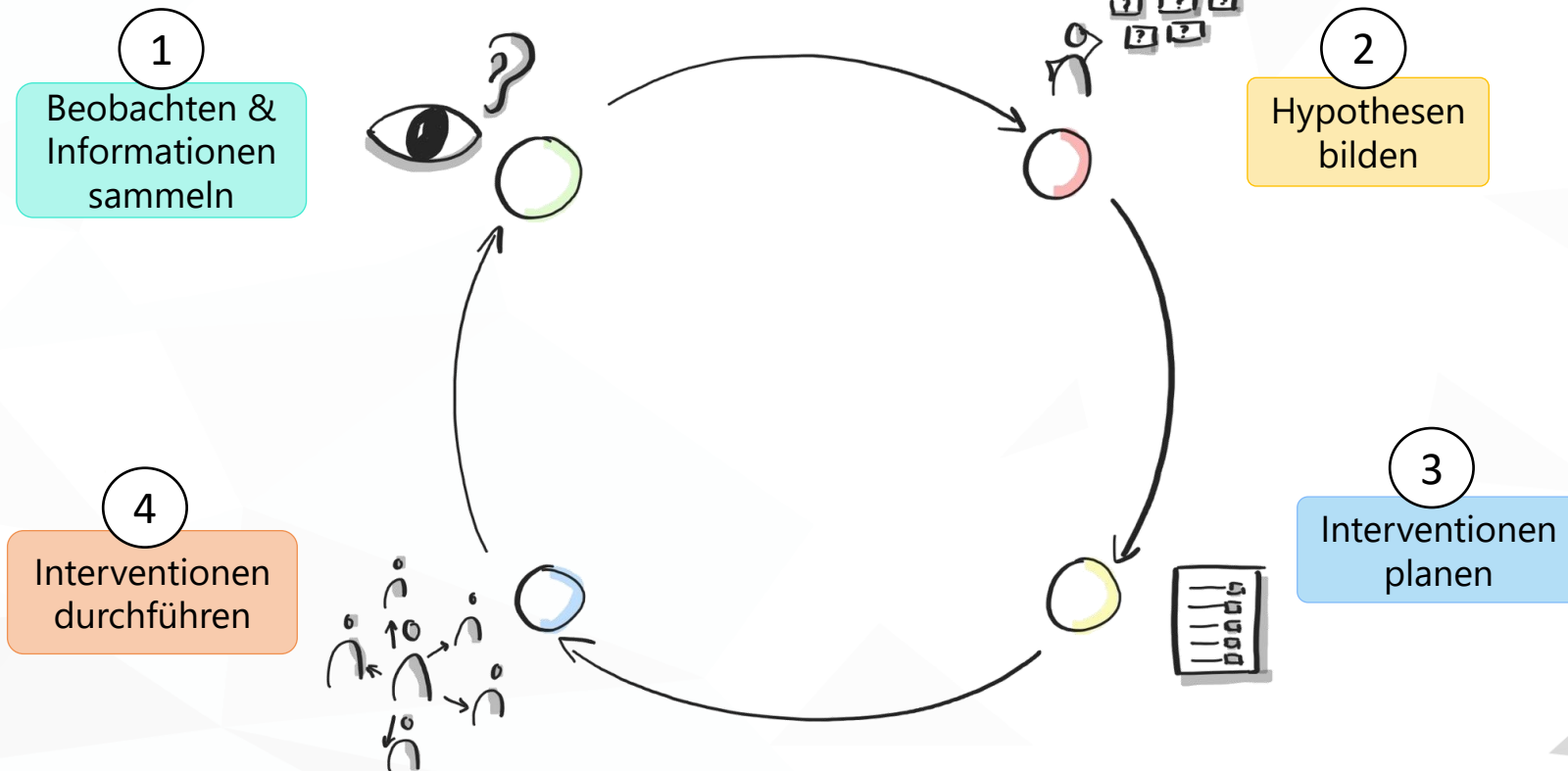
Denken



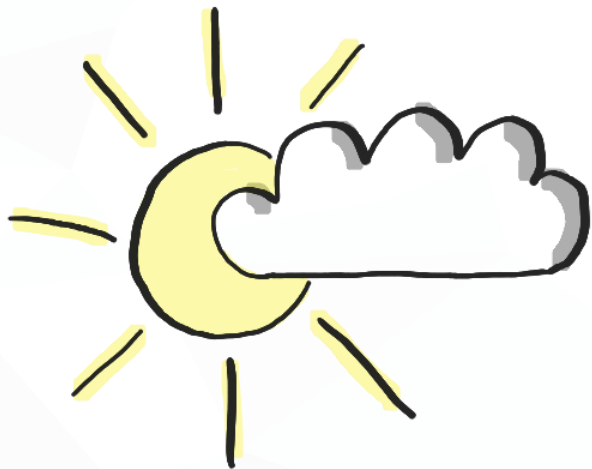
Handeln



1 Systemische Schleife – iterativ intervenieren im komplexen sozialen Gefüge



2 Die Beobachtung von der Bewertung trennen



4 Schritte Übung

- Anhalten - Moooomoment
- Einen Schritt zurück auf die Metaebene
- Beobachten - evt. auch Feedback einholen
- Weitermachen in einer veränderten Form - Mut, die eigene Komfortzone zu verlassen

3 Reframing - Umdeutung

2 Seiten einer Medaille

„Nörgelseff“



Findet zuverlässig Fehler

Kann Konflikte aushalten

Starker Charakter

Teil 2 – Systemisch Denken



Beobachten



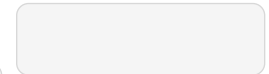
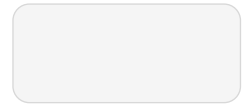
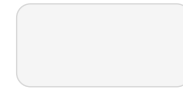
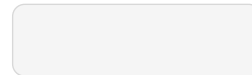
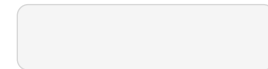
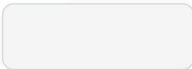
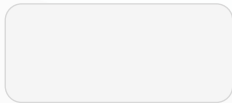
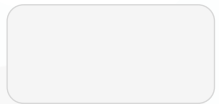
Denken

Hypothesen

Kontext
Switch



Handeln



4 Systemische Hypothesen – Denkanstöße für neue Ideen



Systemischer Beobachter
(Teammitglied, Führungskraft, Coach, ...)

Hypothesen = unbestätigte Annahmen,
die Fragen anregen und Erkenntnisse
bringen

Ordnungsfunktion

Überblick
bekommen

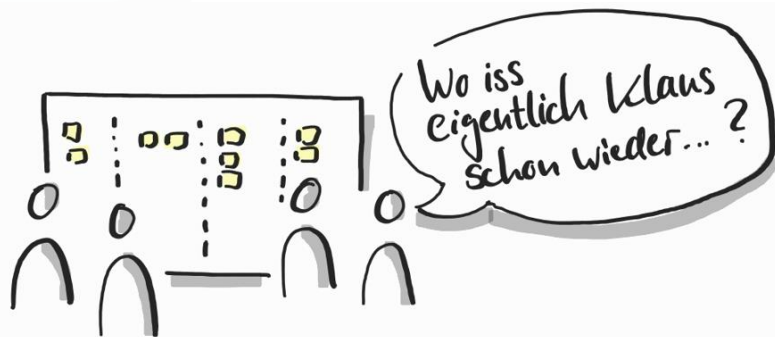
Wirklichkeits-
konstruktion

Anregungsfunktion

Perspektiv-
wechsel

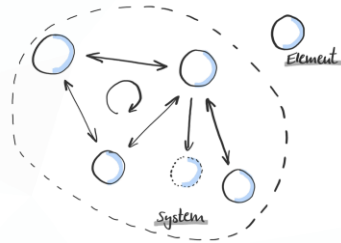
Möglichkeits-
konstruktion

4 Systemische Hypothesen – Denkanstöße für neue Ideen



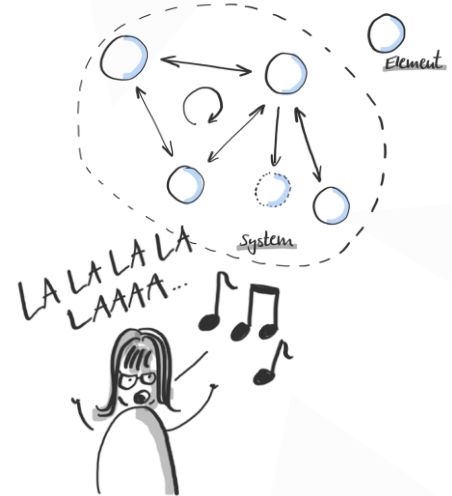
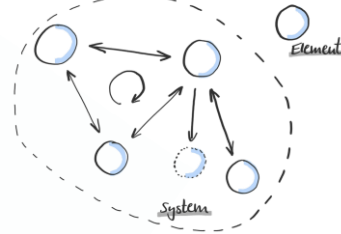
- „Möglicherweise ist Klaus gerade in einem anderen Meeting und arbeitet an unserem Sprint Ziel.“ **(Konjunktiv)**
- „Vielleicht hat das Daily im Moment und in seiner aktuellen Form noch nicht viel Wert für ihn.“ **(Zeit-bezogen)**
- „Es könnte sein, dass es gerade ein Reizthema mit jemandem im Team gibt, und Klaus möchte die Situation entspannen.“ **(inter-personell)**
- „Möglicherweise bekommt Klaus Aufträge von außerhalb des Teams, die er nicht einfach verwehren kann.“ **(Kontext)**
- „Es könnte sein, dass uns seine Abwesenheit heute auf etwas in unserem Team aufmerksam macht, was wir besprechen sollten.“ **(Ressourcen)**

5 Kontext Switch – Verstehe deine Rolle(n)



Speaking Vera

Leading Vera



Singin' Vera

Teil 3 – Systemisch Handeln



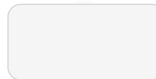
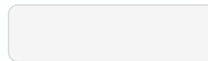
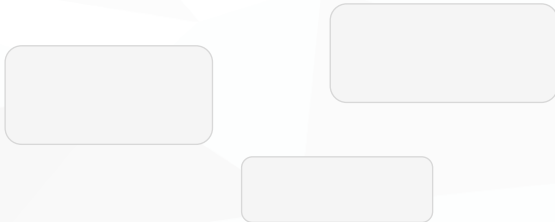
Beobachten



Denken

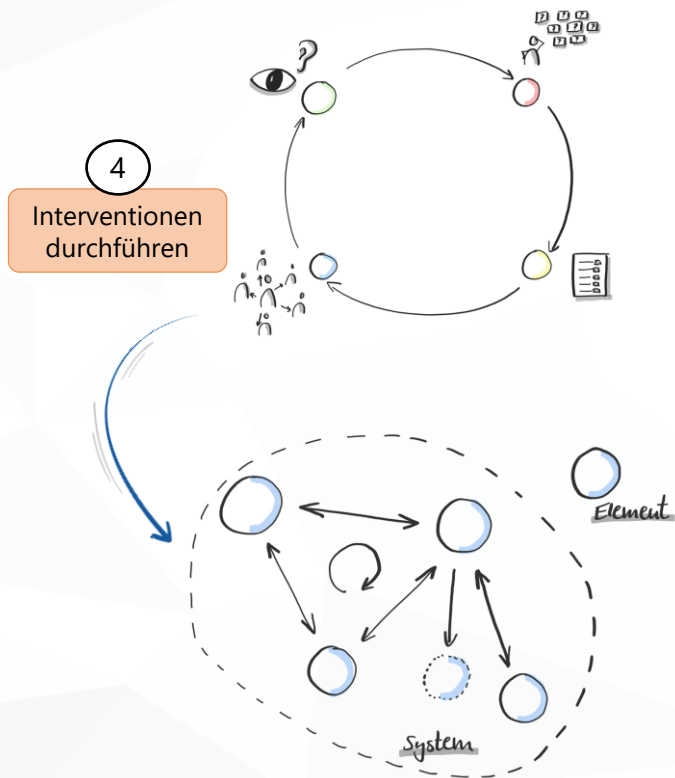


Handeln



- Auftragsklärung
- Anschlussfähigkeit
- Fragetechniken
- Soziometrische Aufstellung
- Interventionen

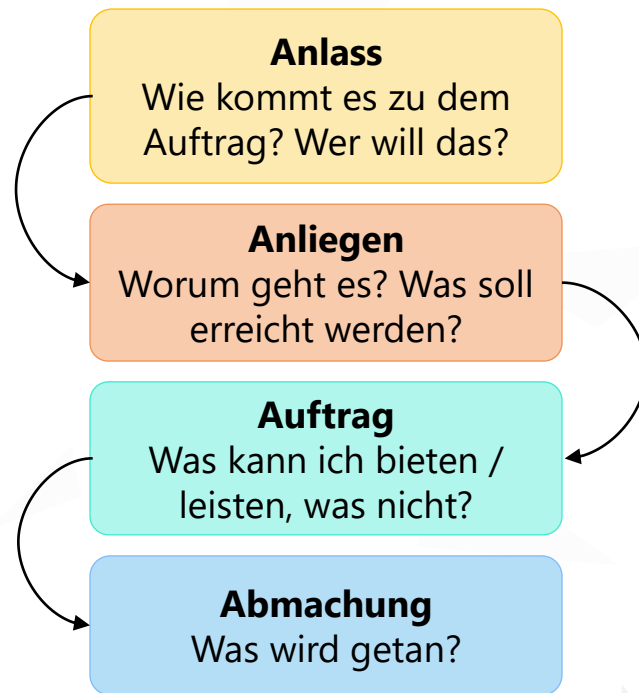
6 Intervention



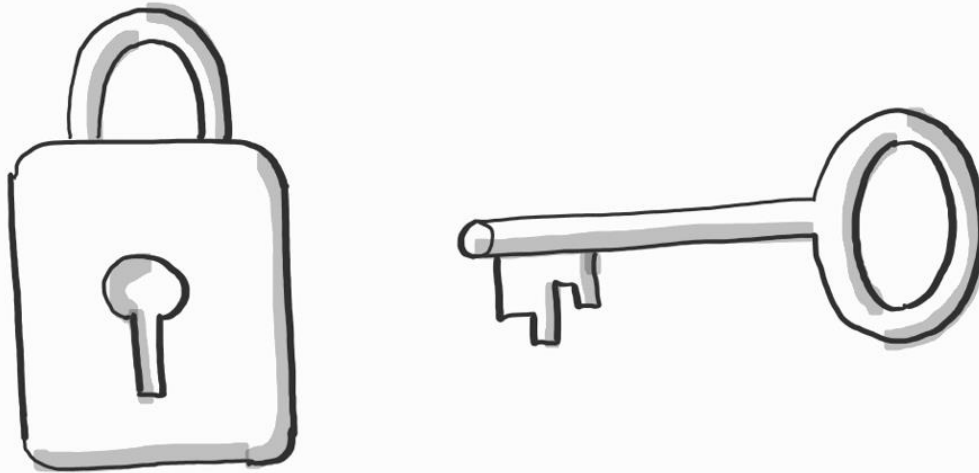
- **Interventionen** entwickeln wir aufgrund von Hypothesen und Arbeitshypothesen, die wir vorab gebildet haben
- „**Interventionen** sind Impulse, die ich von außen auf ein System gebe
- **Interventionen** sind nicht an erwartete Reaktionen gekoppelt
- Deshalb erfolgt nach der Intervention wieder die genaue **Beobachtung**
- Beispiel:
 - Hypothese: „Es könnte sein, dass Klaus gerade ein Reizthema mit jemandem im Team hat und sich deshalb bei den Retros nicht mehr einbringt“
 - Intervention: Ich führe zunächst ein Einzelgespräch mit Klaus und leite ggfls. ein Konfliktgespräch in die Wege

7 Auftragsklärung – Was wollen die eigentlich von mir?

- Problem: Häufig kommt es zu Missverständnissen in der Zusammenarbeit unter Kollegen, in Teams oder mit Führungskräften
- Was ist eigentlich der Auftrag?
- Aufträge hat man (neben expliziten z.B. Kundenaufträgen) häufig auch implizit, im Sinne von versteckten Erwartungen und Annahmen
- Kleine und große Aufträge
- Aufträge können sich ändern (immer wieder prüfen)

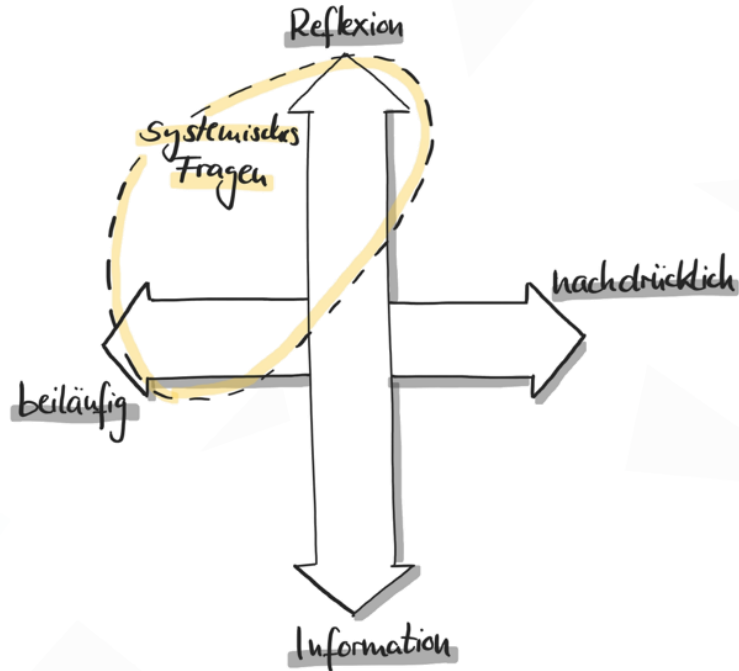


8 Anschlussfähigkeit prüfen

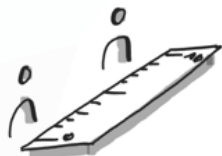


9 Fragen als Interventionen – nutze Coaching Fragetechniken um Reflexion anzuregen

- Wichtige Methodik im Coaching
- Haltung: Neugier, Nicht-wissend, zugewandt, richtig zuhören
- Den Gesprächspartner ins Nachdenken, Erzählen, Reflektieren bringen
- Fragen als Intervention, Irritation



9 Fragen als Interventionen – nutze Coaching Fragetechniken um Reflexion anzuregen



Skalenfragen

„Wie wohl fühlst du dich aktuell im Team auf einer Skala von 1 bis 10?“



Zirkuläre Fragen

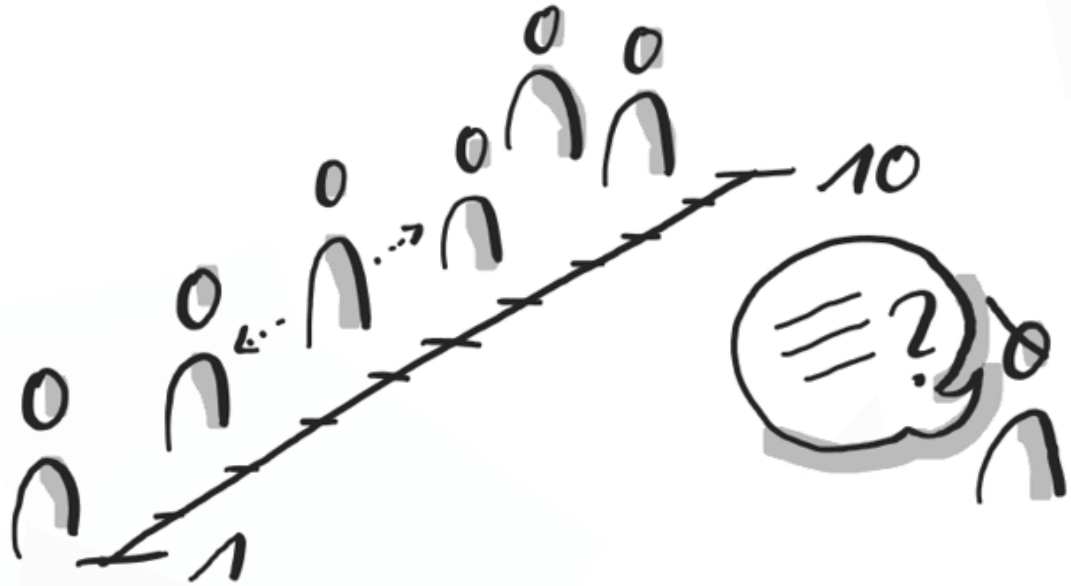
„Was würde dir dein bester Freund zum Problem mit eurem nervigen Kollegen raten? Wen könntest du noch fragen?“



Hypothetische Fragen

„Stell dir vor, eine gute Fee würde über Nacht euer Problem mit der Software-Qualität lösen. Wie würde sich das anfühlen? Woran würdest du merken, dass es nicht mehr da ist?“

10 Wo stehen wir und wo wollen wir hin? – Soziometrische Aufstellung



Zusammenfassung

- Keine Methode ohne Sinn – die (systemische) Haltung ist entscheidend
- Neue Lösungswege entdecken durch Variation der Beobachtung, des Denkens und des Handelns

Und ihr?! 😊 Welchen Impuls probiert ihr morgen aus?

Beobachten

Systemische
Schleife

Beobachtung
≠ Bewertung

Reframing

Denken

Hypothesen

Kontext
Switch

Handeln

Auftrags-
klärung

Anschluss-
fähigkeit

Fragetechniken

Soziometrische
Aufstellung

Interventionen

Vielen Dank 😊 Habt ihr noch Fragen?



Vera Hofheinz

Agile Führungskraft, Systemische Org.-Entwicklerin

+49 (0)172 7639 542

vera.hofheinz@andrena.de

[linkedin.com/in/vera-hofheinz-karlsruhe](https://www.linkedin.com/in/vera-hofheinz-karlsruhe)



Christoph Jung

Enterprise Agile Coach, Systemischer Coach

+49 (0)179 7540 751

christoph.jung@andrena.de

[linkedin.com/in/christoph-jung-coach/](https://www.linkedin.com/in/christoph-jung-coach/)



Literaturempfehlungen

- Roswita Köngswieser, Martin Hillebrand: „Einführung in die systemische Organisationsberatung“
- Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer: „Systemische Interventionen“
- Manuel Barthelmes: „Die systemische Haltung - was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht“
- Klaus Obermeyer, Harald Pühl: „Teamcoaching und Teamsupervision“
- Manfred Prior: „MiniMax Interventionen“
- Insa Sparrer: „Systemische Strukturaufstellungen“
- Mechthild Erpenbeck: „Wirksam werden im Kontakt - die systemische Haltung im Coaching“
- Veronika Kotrba, Ralph Miarka: „Agile Teams lösungsfokussiert coachen“
- Frank Michael Orthey: „Systemisch Führen - Grundlagen, Methoden, Werkzeuge“
- Torsten Groth: „66 Gebote“
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Systemtheorie>
- <https://andrena.de/blog>

