



Hochschule Neubrandenburg  
Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung  
Studiengang Soziale Arbeit

**Agile Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit**

**Bachelorarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor  
of Arts (B.A.)**

**Im Studiengang Soziale Arbeit**

Autor:	Toni Calvin Klein
Erstprüfer*in:	Prof.in Dr.in phil. Susanne A. Dreas
Zweitprüfer*in:	Prof.in Dr.in Stefanie Kraehmer
Abgabetermin:	30.06.2023
URN-Nummer:	urn:nbn:de:gbv:519-thesis2023-0477-8

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	III
<b>Abstract</b> .....	4
<b>1. Einleitung</b> .....	5
<b>2. Gemeinnützigkeit als Kennzeichen von Dritte-Sektor Organisationen</b> .....	8
<b>2.1 Definition Organisationen der Sozialen Arbeit</b> .....	8
<b>2.2 Die Organisationsebene in Organisationen der Sozialen Arbeit als Schlüssel zum Erfolg</b> .....	10
<b>3. Digitalisierung</b> .....	11
<b>3.1 Definition Digitalisierung</b> .....	11
<b>3.2 Die digitale Transformation</b> .....	12
<b>3.3 Notwendigkeit der digitalen Transformation</b> .....	15
<b>3.4 Soziale Arbeit im Fokus der Digitalisierung</b> .....	17
<b>4. Projektplanung als Grundlage gelungener Teamarbeit</b> .....	20
<b>4.1 Projektmanagement</b> .....	20
<i>4.1.1 Definition Projektmanagement</i> .....	21
<i>4.1.2 Die Phasen von Projektmanagement</i> .....	22
<b>4.2 Projektstrukturplan (PSP)</b> .....	24
<b>4.3 SMARTe Ziele</b> .....	25
<b>4.4 Bedeutung von Projektmanagement in der Sozialen Arbeit</b> .....	25
<b>5. Agile Teamarbeit als eine bedeutende Ressource in Organisationen</b> .....	27
<b>5.1 Definition Team</b> .....	27
<b>5.2 Definition Agilität</b> .....	28
<b>5.3 VUCA-Welt</b> .....	29
<b>5.4 Methoden der agilen Teamarbeit</b> .....	30
<b>5.4.1 Scrum</b> .....	31
<b>5.4.1.1 Aufbau von Scrum</b> .....	32
<b>5.4.1.2 Werte von Scrum</b> .....	34
<b>5.4.1.3 Scrum in der Sozialen Arbeit</b> .....	34
<b>5.4.2 Kanban</b> .....	35
<b>5.4.2.1 Lean Mindset als Grundlage von Kanban</b> .....	36
<b>5.4.2.2 Kanban-Board</b> .....	37
<b>5.4.2.3 Kanban in der Sozialen Arbeit</b> .....	38
<b>6. Agile Wertstrukturen</b> .....	39
<b>7. Agile Teamarbeit</b> .....	40
<b>8. Fazit</b> .....	41
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	XLIV

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Papierverbrauch nach Produktgruppen (Entnommen aus Naturschutzbund Deutschland e.V. 2023, Internetquelle) .....	11
Abbildung 2: Veränderungen vor dem Hintergrund der digitalen Transformation (Abbildung entnommen aus M. Welp, Prisca, & Schwarzmüller 2018, S. 11, Die Big Five für Arbeit)....	13
Abbildung 3: Anteil an Papierbasierte Abläufen in Büro- und Verwaltungsprozessen (Abbildung entnommen von bitkom, 2020, Jedes dritte Unternehmen in Deutschland arbeitet weitestgehend papierlos, Internetquelle).....	15
Abbildung 4: Digitale Medien in der Sozialen Arbeit (Abbildung entnommen aus Kutscher, 2019, S.43, Digitalisierung der Sozialen Arbeit) .....	19
Abbildung 5: Vergleich Traditionelles und Agiles Projektmanagement (Abbildung entnommen aus: Ries, 2022, S. 19, Projektmanagement).....	20
Abbildung 6: Der Projektstrukturplan (Abbildung entnommen aus Peipe, 2022, S. 65, Crashkurs Projektmanagement).....	24
Abbildung 7: Scrum Framework (Abbildung entnommen aus Schwaber, Scrum.org, 2023, Internetquelle) .....	32
Abbildung 8: Scrum Feedbackschleife (Abbildung entnommen aus Beneken, Hummel & Martin, 2022, S. 28, Grundkurs agiles Software-Engineering).....	33
Abbildung 9: Kanban Board (Abbildung entnommen aus Beneken, Hummel & Martin, 2022, S. 31, Grundkurs agiles Software-Engineering) .....	37

## **Abstract**

Die folgende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit vor dem Hintergrund der Digitalisierung agiler gestaltet werden kann. Zur Beantwortung dieser Frage werden die Aspekte Digitalisierung, Teamarbeit und Organisationen der Sozialen Arbeit näher beleuchtet. Dies impliziert auch, dass alle in dieser Arbeit diskutierten Praktiken im Kontext von Teamarbeit stehen und nicht als isolierte Einzelaufgaben betrachtet werden. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, bei der gezielt nach wissenschaftlichen Artikeln und Büchern gesucht wurde. Um ein ganzheitliches Bild von agiler Teamarbeit zu generieren, wurden gezielt Aspekte des Projektmanagements aufgegriffen und agile Methoden wie Scrum und Kanban erläutert. Anschließend werden agile Wertestrukturen klassifiziert. Am Ende der Bachelorarbeit wird die Ausgangsfrage wieder aufgegriffen. Die Forschung hat gezeigt, dass agile Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit eine Möglichkeit bietet, den sich verändernden Herausforderungen unserer Gesellschaft gerecht zu werden. Methoden wie Scrum und Kanban können als Grundlage dienen, vorausgesetzt das Team und die Organisation sind offen für veränderte Wertestrukturen.

# 1. Einleitung

Das Kapitel Einleitung beinhaltet die Motivation, Zielsetzung und Darstellung. Bei der Ausübung unseres Berufes spielt der Begriff der Routine eine wesentliche Rolle. Routine beschreibt Handlungen, die durch mehrfache Wiederholung zur Gewohnheit werden. Eine klassische Routine ist es, morgens aufzustehen, ins Auto zu steigen und zur Arbeit zu fahren oder sich mit einer Tasse Kaffee in den Pausenraum zu setzen und Privatgespräche zu führen. Jeder von uns hat einen bestimmten Tagesablauf, den er allein oder mit seinen Kolleg\*innen verbringt. Diese Routine gibt uns Sicherheit und ermutigt uns, in den Arbeitsalltag zu starten. Was aber, wenn genau diese Sicherheit, mit der man in den Arbeitsalltag und vor allem in die Zusammenarbeit mit seinen Teamkolleg\*innen geht, verloren geht? Mit diesem Problem sahen sich viele Unternehmen nach der weltweiten Ausbreitung von Covid 19 am 31. Dezember 2019 konfrontiert. Corona war ein Virus, das bei Infizierten zu einer schweren Lungenentzündung und auch zu schweren Langzeitschäden führen konnte. Von einem Tag auf den anderen war die gewohnte Arbeitsroutine außer Kraft gesetzt und Teamarbeit nicht mehr möglich. Jede\*r war isoliert und ein Austausch mit seinen Arbeitskolleg\*innen oder gar die zusammenzuarbeiten war nur schwer vorstellbar. Die Digitalisierung in Deutschland musste schnell vorangetrieben werden, damit jede\*r von zu Hause arbeiten konnte. Ein gutes Beispiel sind einige Profit-Organisationen, deren Arbeit fast ausschließlich aus Computerarbeit besteht. Sie konnten sich schnell mit bestimmten Programmen wie „Teams“ vertraut machen. Nicht nur, weil sie über das notwendige Computer-Know-how verfügten, sondern auch, weil sie die notwendige Hardware schon lange besaßen. Das Problem sind die Organisationen des Dienstleistungssektors. Hier bestimmt nicht der Computer, sondern der Mensch die Arbeit. Nehmen wir als Beispiel die Sozialarbeiter\*innen. Ihre Routine besteht darin, mit Menschen zu arbeiten. Wie können sie gut zusammenarbeiten, wenn beide Seiten zu Hause bleiben müssen? Im Fall von Erzieher\*innen: Wer soll betreut werden, wenn die Kinder nicht mehr in die Kita kommen dürfen? Wie sollen sich Kolleg\*innen gegenseitig beraten, wenn sie sich nicht sehen, geschweige denn das Problem offenlegen können? Wie kann ein\*e Schulsozialarbeiter\*in eine Klasse oder ein\*e Schüler\*in unterstützen, wenn sie keinen Zugang mehr zu den Kindern hat? Wirtschaftsunternehmen haben es leichter als beispielsweise Organisationen der Sozialen Arbeit, ihre Aufgaben zu erfüllen, denn ohne den realen und flexiblen Kontakt zu den Klient\*innen können sie nicht nachhaltig arbeiten, spontan auf Probleme reagieren oder einen professionellen Umgang garantieren. In dieser Bachelorarbeit soll daher der Frage nachgegangen werden, wie kann agile Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit unter Berücksichtigung der fortschreitenden Digitalisierung gewährleistet werden.

Das Lernziel dieser Arbeit ist es, die Fähigkeit zu entwickeln, das Konzept der agilen Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit umfassend zu verstehen und erfolgreich anzuwenden. Dies beinhaltet das Erlernen von Methoden, Techniken und Prinzipien der agilen Arbeitsweise, um eine effektive Zusammenarbeit, Flexibilität und Innovation im Team zu fördern.

Der erste wichtige Punkt sind die Organisationen der Sozialen Arbeit. Hier soll ein Verständnis dafür geschaffen werden, was Organisationen der Sozialen Arbeit für unsere Gesellschaft so besonders macht. Dazu werden in dieser Arbeit verschiedene Aspekte der Sozialen Arbeit näher beleuchtet, die sich speziell auf das Team in Organisationen der Sozialen Arbeit beziehen. Im nächsten Abschnitt soll geklärt werden, was Digitalisierung bedeutet und welchen Einfluss sie sowohl auf das Individuum als auch auf Organisationen hat. Dabei spielt die Auswirkung der Digitalisierung auf unsere heutige Gesellschaft eine besondere Rolle. Im Anschluss daran wird im Detail auf die Planung des Projektes eingegangen. Hier soll der/die Leser\*in näher an die Projektplanung herangeführt werden, um die Bedeutung für eine erfolgreiche Teamarbeit zu verstehen. Die Aspekte des Projektmanagements, der Projektstrukturplan und das SMART-Modell werden hier näher erläutert und anhand von Beispielen veranschaulicht. Im Anschluss wird auf die agile Teamarbeit eingegangen. Zunächst werden die beiden Begriffe „agil“ und „Teamarbeit“ erklärt und anhand ausgewählter Modelle näher erläutert. Anschließend werden die beiden agilen Methoden Scrum und Kanban vorgestellt und näher beleuchtet. Zum besseren Verständnis wird kurz auf die Führung im Projekt eingegangen. Im letzten Abschnitt dieser Arbeit wird auf die Bedeutung von agiler Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit unter Berücksichtigung der Digitalisierung eingegangen. Alle Praktiken die in dieser Arbeit besprochen werden sollen im Kontext der Teamarbeit stehen und nicht als einzelne individuelle Aufgaben angesehen werden. In der Schlussbetrachtung werden alle zuvor angesprochenen Erkenntnisse noch einmal in einem Fazit zusammengefasst.

Ziel der Bachelorarbeit ist es, die Bedeutung von agiler Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit zu verstehen. Dazu gehört es ein Gefühl zu entwickeln wie man sie erfolgreich umzusetzen kann, um die Qualität der Arbeit zu verbessern, Innovationen zu fördern und flexibel auf die Bedürfnisse der Klient\*innen zu reagieren.

Um das Lernziel dieser Bachelorarbeit zu erreichen, wurde eine Literaturrecherche durchgeführt. Dazu wurde eine umfangreiche Recherche durchgeführt, um den aktuellen Wissensstand über agile Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit zu erlangen. Es wurde nach wissenschaftlichen Artikeln, Büchern und anderen relevanten Quellen gesucht, um meine Forschungsfrage zu beantworten.

Dieses Thema ist von besonderer Bedeutung da es in vielen praktischen Erfahrungen in der Sozialen Arbeit festgestellt wurde, dass die traditionellen Arbeitsweisen und Hierarchien in vielen Organisationen zu ineffizienten Abläufen und Hindernissen bei der Lösung von sozialen Problemen führen. Daher kann man davon ausgehen, dass agile Ansätze, die auf Flexibilität, Selbstorganisation und kontinuierlicher Verbesserung basieren, eine vielversprechende Alternative bieten kann. Die Arbeit soll dazu beitragen, die Probleme und Herausforderungen zu identifizieren, die mit der Einführung agiler Arbeitsweisen in der Sozialen Arbeit verbunden sind. Davon ausgehend werden, Lösungsansätze und Empfehlungen entwickelt, wie Organisationen diese Hindernisse überwinden und eine erfolgreiche Umstellung auf agile Teamarbeit vollziehen können. Diese Arbeit soll darauf arbeiten, dass die Soziale Arbeit ihre Arbeitsweise weiterentwickelt und sich den dynamischen Anforderungen der heutigen Zeit anpasst. Daher werden die agilen Ansätze ein hohes Potenzial in der Sozialen Arbeit besitzen und effektiv genutzt werden können, um positive Veränderungen in der Gesellschaft zu bewirken.

## **2. Gemeinnützigkeit als Kennzeichen von Dritte-Sektor Organisationen**

Gemeinnützigkeit ist ein wichtiges Kennzeichen von Organisationen im sogenannten Dritten Sektor, der auch als gemeinnütziger oder Non-Profit-Sektor bezeichnet wird. Diese Organisationen verfolgen in erster Linie das Ziel, gesellschaftliche Probleme zu lösen, benachteiligten Menschen zu helfen und das allgemeine Wohl der Gemeinschaft zu fördern. Der Status der Gemeinnützigkeit kann für soziale Organisationen einen Vorteil bieten. Dadurch können sie beispielweise steuerliche Vergünstigungen genießen, Spenden sammeln und öffentliche Unterstützung erhalten. Dies erleichtert es ihnen, Ressourcen zu beschaffen oder um ihre Aktivitäten fortzusetzen und auszubauen. Auch bezieht sich die Gemeinnützigkeit in Organisationen der Sozialen Arbeit als ein verpflichtendes Medium sich dazu zu verpflichten die Interessen und Bedürfnisse der von ihnen unterstützten Menschen und Gemeinschaften in den Mittelpunkt ihrer Arbeit zu stellen und ihre Ressourcen verantwortungsvoll einzusetzen, um positive Veränderungen zu bewirken. Freie Träger bekommen demnach die Möglichkeit stärker an der Lebenswelt nah, alltags- und milieubezogener zu agieren Vgl. (Arnold, 2011, S. 91 ff.).

Dies folgt auch nach dem Subsidiaritätsprinzip. Es bedeutet: „...dass Aufgaben, Handlungen und Problemlösungen so weit wie möglich selbstbestimmt und eigenverantwortlich vom einzelnen ... durchgeführt werden.“ (Mulot & Schmitt, 2017, S. 892)

### **2.1 Definition Organisationen der Sozialen Arbeit**

Aus der Sicht von Stricker operieren die Sozialen Organisationen „...im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen immer im Spannungsfeld zwischen Professionalität und Ökonomie. Ihr Ziel ist nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Schaffung von Wirkung auf verschiedenen Anspruchsgruppen.“ (Stricker, Ranz, Knecht, Lötscher, & Riedweg, 2015, S. 19 f.)

Decker (2000, S.7) bezeichnet soziale Einrichtungen als „Non-Profit-Organisationen“. Darunter versteht er u.a. Sozialunternehmen wie Sozialstationen, Altenheime und Krankenhäuser, aber auch Vereine und Verbände sowie Sozial- und Hilfsorganisationen. Solche Einrichtungen entwickeln zum Teil ein eigenes Management- und Führungsprofil und sind von vornherein nicht primär auf Profit bzw. Gewinnerzielung ausgerichtet. Sie dienen einem sozialen Auftrag, haben sich einem Unterstützungs- und Hilfszweck verschrieben und sind unter dieser Zielsetzung als Dienstleistungsorganisation zu verstehen. Die meisten Vereine, Organisationen oder sozialen Einrichtungen werden von ihren Trägern, den Vereinsmitgliedern oder ehrenamtlichen Mitgliedern mitverwaltet. In sozialen Unternehmen

trifft nicht nur das hauptamtliche Management Entscheidungen, sondern häufig auch das ehrenamtliche Management, daher die Mitglieder, die in Vorständen und Gremien wesentlich mitwirken. Das Personalmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit wird daher häufig durch demokratische Beratungs-, Mitwirkungs- und Entscheidungsstrukturen und -prozesse bestimmt. Kommunikations- und Konfliktmanagement zwischen allen Beteiligten spielen daher eine wichtige Rolle. Personalführung wird in sozialen Organisationen zur Führungsaufgabe Vgl. (Decker, 2000, S. 7).

Merchel (2015 S.75ff.) ist der Auffassung, dass soziale Organisationen eine Dominanz von Sachzielen gegenüber formalen ökonomischen Zielen (Gewinn, Umsatz, Rendite) aufweisen. Darüber hinaus erfüllen sie einen gesellschaftlichen und sozialpolitischen Auftrag, indem sie Hilfe, Unterstützung und Ausgleich zur Bekämpfung von Benachteiligungen anbieten. Ein wichtiger Faktor ist die Interaktion mit den Nutzer\*innen auf der Basis von nicht-konklusiven Tauschbeziehungen. Unter einer kohärenten Tauschbeziehung verstehen wir den Austausch zwischen dem/der Anbieter\*in der Dienstleistung und dem/der Kund\*in der Zahlung. Unter nicht-schlüssiger Tauschbeziehung verstehen wir die Finanzierung der Mitglieder durch Beiträge oder Spenden etc. an den Betrieb, um bestimmte Leistungen in Anspruch nehmen zu können Vgl. (Merchel, 2015, S. 75). Die Leistungsinhalte in Organisationen der Sozialen Arbeit sind definiert. Vor allem die spezifische Fachkompetenz der Leistungserbringer\*in hat einen höheren Stellenwert als in Wirtschaftsunternehmen. Ein wichtiger Faktor ist das Freiwilligenmanagement, da die Organisationen grundsätzlich aus hauptamtlichem und ehrenamtlichem Mitarbeiter\*innen bestehen. Gerade in Organisationen der Sozialen Arbeit lassen sich die Bedarfsentwicklung und die Identifikation unterschiedlicher Stakeholder sowie deren (Macht-)Interessen gut beobachten. Im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen finanzieren sich Soziale Unternehmen über eine Mischfinanzierung. Diese erhalten sie durch betriebswirtschaftliches Wissen, ein spezielles Antragswesen und durch unterschiedliche Finanzierungsformen (Mitgliedschaften, Spenden, ...). In Organisationen der Sozialen Arbeit findet vor allem eine besondere Steuerung von Organisationsentscheidungen statt. Hier entscheiden Mitglieder und Vorstände über Leistungen und Entgelte. Zudem sind alle sind an bestimmte Werte und Traditionen gebunden. Der Staat kann über Ziel- und Leistungsvereinbarungen gezielt eingreifen (Kosten, Preise, Qualität). Bei der Qualität geht es u.a. um die Produktion öffentlicher, privater und kollektiver Güter. Diese müssen immer nach innen und außen legitimiert werden. Am Ende erfolgt immer eine Erfolgskontrolle. Diese entscheidet über die Qualität der Sozialen Arbeit durch ein stets systematisches Qualitätsmanagement, die Festlegung von Kriterien und Indikatoren sowie ein geeignetes Evaluationsverfahren Vgl. (Merchel, 2015, S. 78 ff.).

## **2.2 Die Organisationsebene in Organisationen der Sozialen Arbeit als Schlüssel zum Erfolg**

Die Organisationsebene spielt in Organisationen der Sozialen Arbeit in Bezug auf Erfolg ebenfalls eine große Rolle, da sie Rahmenbedingungen für die professionelle Praxis bestimmt und den Professionellen somit mehr oder weniger Autonomie und Handlungsoptionen eröffnet. Daher ist ein wichtiger Aspekt die Flexibilität der Organisation und die Alltagsnähe zu den Klient\*innen. Ebenfalls wichtig erscheint das Zusammenspiel im Team und die Möglichkeit des Austausches.

Faktoren wie freie Zeiteinteilung und unbürokratisches arbeiten haben das Ziel, die Autonomie der Mitarbeiter\*innen zu stärken und zu fördern. Um eine alltagsnahe Organisation zu gewährleisten ist die Erreichbarkeit ein wesentlicher Faktor. So sollte es keine große Distanzen im Team geben um in den Austausch zu gelangen. Der Standort des Unternehmens sollte für die Mitarbeiter\*innen als auch zu den Klient\*innen so gering wie möglich gehalten werden. Auch eine gute Zusammenarbeit im Team sollte nicht vergessen werden. Die Mitarbeiter\*innen benötigen ihren Freiraum, um in einen Austausch untereinander zu gehen, um so Rückhalt in ihren Entscheidungen zu erlangen. Die Superversion ist eine geeignete Methode um dieses Ziel zu erreichen und den Druck auf sich selbst zu reduzieren. Die Mitarbeiter\*innen sollen selbst die Möglichkeit bekommen, autonom zu handeln. Dies ermöglicht es den Bedürfnissen der Klient\*innen zu entsprechen und sie bei der Herstellung ihrer eigenen Autonomie zu befähigen. Vor allem muss das Team innerhalb in den Organisationen der Sozialen Arbeit sich fachlich als auch emotional unterstützen, um Probleme gemeinsam oder Misserfolge bewältigen zu können Vgl. (Stiehm, 2019, S. 47-52).

### 3. Digitalisierung

Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren eine bemerkenswerte Entwicklung erfahren, die die Transformationsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft prägen. Industrie 4.0 ist hier das Stichwort was für die Vernetzung der realen mit der virtuellen Welt bedeutet Vgl. (Sehnert, 2023). Die fortschreitende Integration von digitaler Technologie hat einen tiefgreifenden Einfluss auf nahezu alle Aspekte des menschlichen Lebens. Von der Kommunikation miteinander bis zum Informationsaustausch untereinander, sind die Auswirkungen der Digitalisierung nicht zu übersehen.

#### 3.1 Definition Digitalisierung

Fast jeder wird heute mit dem Begriff Digitalisierung konfrontiert. Dabei ist es egal, ob man jung oder alt ist. In der heutigen Zeit wird auf der Arbeit immer weniger auf die Papierform gesetzt und eher auf das Digitale Medium verwiesen. So kann man in Abbildung eins erkennen, dass die Grafischen Papiere vergleichsweise um 40% gesunken sind. Im Gegensatz zum Jahr 2000 noch 119 kg pro-Kopf-Verbrauch in Deutschland waren, sind es im Jahr 2021 nur noch 71 kg Vgl. (Istel, 2023).

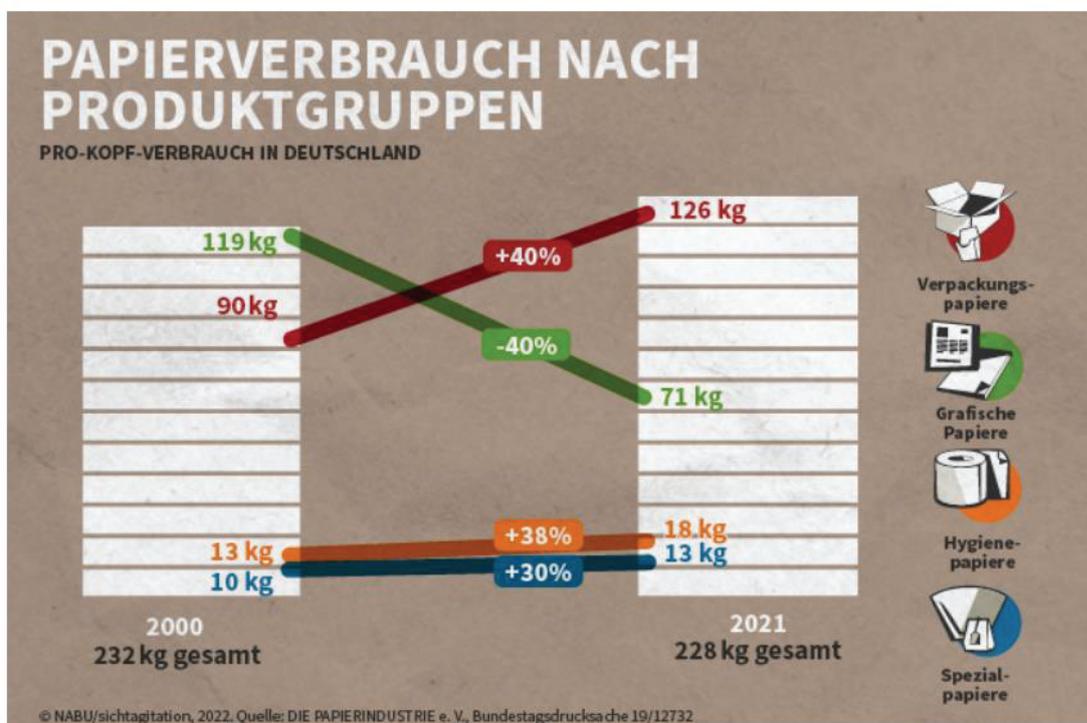


Abbildung 1: Papierverbrauch nach Produktgruppen  
(Entnommen aus Naturschutzbund Deutschland e. V. 2023, Internetquelle)

Prof. Dr. Oliver Bendel definiert die Digitalisierung wie folgt:

„Der Begriff der Digitalisierung hat mehrere Bedeutungen. Er kann die digitale Umwandlung und Darstellung bzw. Durchführung von Information und Kommunikation oder die digitale Modifikation von Instrumenten, Geräten und Fahrzeugen ebenso meinen wie die digitale Revolution, die auch als dritte Revolution bekannt ist, bzw. die digitale Wende. Im letzteren Kontext werden nicht zuletzt "Informationszeitalter" und "Computerisierung" genannt.“ Vgl. (Bendel, 2021)

Eine andere Definition nach Stöger lautet:

„Digitalisierung bedeutet die Nutzung von Vernetzung und die Verbesserung von Kundennutzung zw. Produktivität.“ (Stöger, 2017, S. 118)

Nach Dörner/Edelman steht Digitalisierung als „... Sammelbegriff für eine übergeordnete, globale Entwicklung, die in sämtlichen Lebens- und Wirklichkeitsbereichen stattfindet – eine tatsächlich ubiquitäre Entwicklung. Dabei ist Digitalisierung eben weniger ein Ding oder ein Produkt, als eine Art und Weise, wie wir etwas tun.“ (Radermacher, 2018 zit. nach Dörner/Edelman 2015 S. 16-17)

Mit den drei Definitionen lässt sich daraus ableiten, dass sich „Digitalisierung“ nicht so einfach definieren lässt. Trotzdem lassen sich Gemeinsamkeiten erkennen, wie Digitalisierung definiert werden kann. Digitalisierung befindet sich im ständigen Wandel bei dem es sich um einen Informations- und Kommunikationsweg handelt, der über digitale Endgeräte wie Handys, Computer oder dem Fernseher stattfinden kann. Dabei nimmt Digitalisierung in unseren alltäglichen Lebens- und Wirklichkeitsbereichen erheblichen Anteil. Unsere digitalen Medien befinden sich in einem dauerhaften Entwicklungsprozess an denen jede\*r beteiligt ist. Dadurch können wir bei der Digitalisierung auch von einem ständigen Wandel oder Weiterentwicklung von digitalen Medien sprechen. Als ein anschauliches Beispiel soll die jährliche Verkündung eines neuen Smartphones von Samsung oder Apple dienen. Alleine im Jahr 2022 wurden 21,6 Millionen Handys in Deutschland verkauft. Im Vergleich dazu waren es 2010 nur 10,4 Millionen Vgl. (Bitkom, 2023). Dadurch, dass immer mehr Menschen einen Zugang zu Digitalen Medien erhalten, findet eine immer bessere globale Vernetzung und Kommunikation statt. Zwischen entfernten Freunden\*innen, Organisationen, Unternehmen oder Ländern findet so auch bei großer Entfernung ein Informationsaustausch statt.

### **3.2 Die digitale Transformation**

Die Auswirkungen der Digitalisierung lassen sich in allen Bereichen eines Unternehmens spezifizieren. Die Ressourcen, die in den Wertschöpfungsprozess eines Produktes einfließen,

verändern sich. Geschäftsprozesse werden beeinflusst. Sowohl die Produkte als auch die Dienstleistungen der Unternehmen verändern sich und werden den Konsument\*innen anders angeboten. Es entstehen neue Geschäftsmodelle, die sich nicht mehr durch traditionelle Unternehmensdarstellungen erfassen lassen und zu erheblichen Markt- und Wettbewerbsveränderungen führen (M. Welp, Prisca, & Schwarzmüller, 2018, S. 10-11).

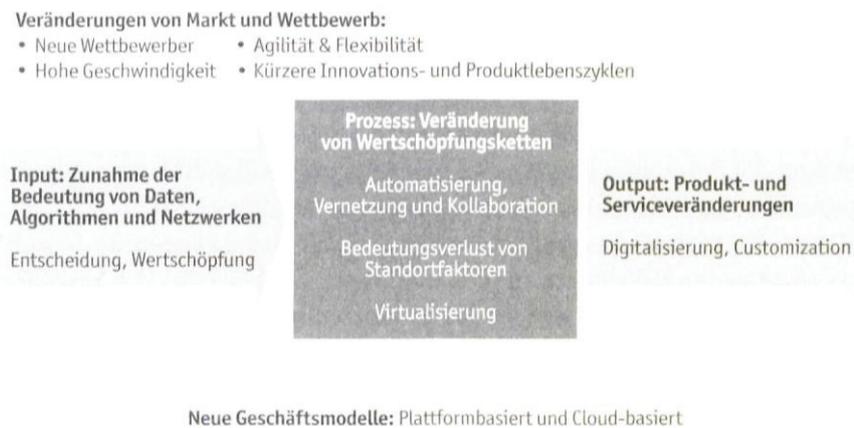


Abbildung 2: Veränderungen vor dem Hintergrund der digitalen Transformation (Abbildung entnommen aus M. Welp, Prisca, & Schwarzmüller 2018, S. 11, Die Big Five für Arbeit)

In Abbildung 1 sind die Veränderungen vor dem Hintergrund der digitalen Transformation detaillierter dargestellt. In der Grundannahme findet eine Veränderung von Markt und Wettbewerb statt. Es entsteht ein neuer Wettbewerb, es wird eine hohe Geschwindigkeit, Agilität und Flexibilität sowie ein kürzerer Innovations- und Produktionszyklus erwartet.

Auf der Input-Seite gewinnen Daten, Algorithmen und Netzwerke an Bedeutung. Generell sind damit alle Ressourcen im Unternehmen gemeint, die zur Wertschöpfung beitragen. Dazu gehören materielle, finanzielle und menschliche Ressourcen. Zu diesen Faktoren kommen die Daten hinzu. Diese Inputfaktoren werden immer kritischer für die Entscheidungsfindung und die Wertschöpfung in der Organisation.

Im Prozess verändern sich die Wertschöpfungsketten. Automatisierung, Vernetzung und Zusammenarbeit mit Partner\*innen finden statt. Der Austausch wird durch neue Medien und Werkzeuge, die durch die digitale Transformation entstanden sind, vorangetrieben. Einige Standorte verlieren an Bedeutung, da die Faktoren nicht mehr zeitgemäß sind. Klassische Zusammenarbeit kann durch digitalen Austausch ersetzt werden. Zudem können Geschäftsprozesse virtualisiert werden. Ein Beispiel dafür ist das Online-Shopping, bei dem die physische Interaktion zwischen Käufer\*in und Verkäufer\*in entfällt. Die Digitalisierung schränkt jedoch auch bestimmte Faktoren ein, wie zum Beispiel die Sensorik (z.B. wenn ein Kunde ein Produkt fühlen muss), die Beziehungsqualität (z.B. wenn ein Vertrauensverhältnis

zwischen dem/der Sozialarbeiter\*in und dem/der Klient\*in aufgebaut werden muss) oder die Notwendigkeit, eine Person in ihrem Alter zu identifizieren. Im Falle des Online-Shoppings könnte jede Person, die über die entsprechenden Bedingungen (Internetanschluss, Digitales Medium) und das Technische Know-how verfügt, einen Online-Einkauf tätigen.

Letztendlich sind es die Veränderungen von Produkten und Dienstleistungen, die die digitale Transformation beinhalten. Es entstehen neue digitale Dienstleistungen und Produkte. Ein Beispiel für digitale Dienstleistungen wäre die Online Rechts- und Gesundheitsberatung. Es wird davon ausgegangen, dass menschliche Interaktionen nur begrenzt digitalisiert werden können. Daher wird die Bedeutung der Sozialen Arbeit zunehmen.

Die digitale Transformation hat auch neue Geschäftsmodelle hervorgebracht, zum Beispiel das der plattformbasierten Unternehmen. Ein Beispiel für plattformbasierte Unternehmen ist „Uber“, die Fahrdienste vermitteln, ohne eigene Taxis zu besitzen. Dadurch, dass sie keine eigenen Taxis besitzen, müssen sie auch nicht in die Infrastruktur investieren und können so die gewonnenen finanziellen Mittel in ihr eigenes Geschäftsmodell investieren, um weiter zu wachsen. Auch die typischen Aktenschranke gehören langsam der Vergangenheit an. Im Vergleich gab es im Jahr 2020 schon Groß- und Kleinunternehmen die fast ohne Papier in ihrem Unternehmen gearbeitet haben. Alleine 10% der Großunternehmen verzichten sogar komplett auf den Nutzen von Papier. Alleine 90% der Unternehmen versuchen ihre Büro- und Verwaltungsprozessen zu Digitalisieren. (Siehe Abbildung 3) Heutzutage wird in den Unternehmen am Computer gearbeitet und versucht alles digital zu erfassen was später in einer sogenannten Cloud gespeichert wird. Die Vorteile einer Cloud sind enorm. Nicht nur, dass die Dateien sicher gespeichert sind und nicht wie Aktenordner verbrannt werden müssen, sind sie auch von überall abrufbar und die gespeicherten Dateien sind schnell auffindbar Vgl. (M. Welp, Prisca, & Schwarzmüller, 2018, S. 10-16).

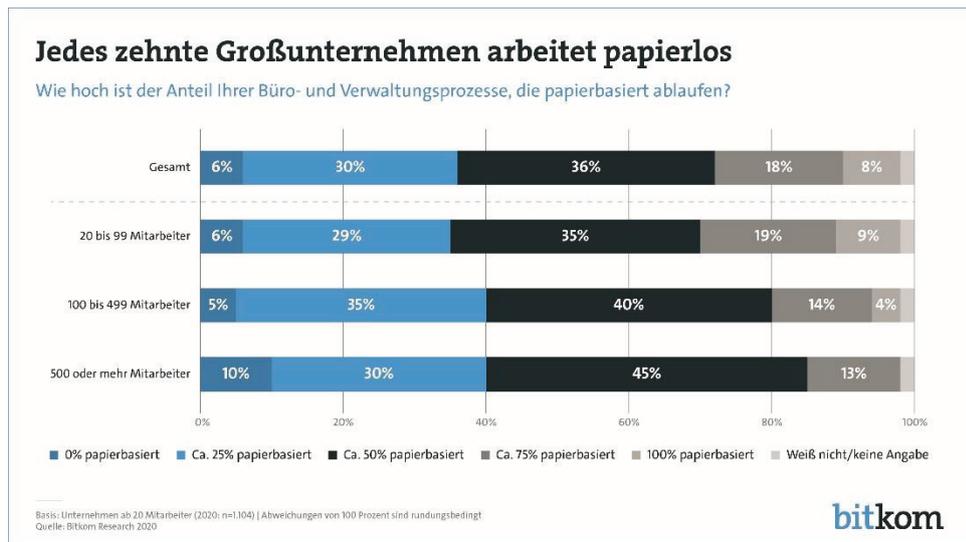


Abbildung 3: Anteil an Papierbasierte Abläufen in Büro- und Verwaltungsprozessen  
(Abbildung entnommen von bitkom, 2020, Jedes dritte Unternehmen in Deutschland arbeitet weitestgehend papierlos, Internetquelle)

### 3.3 Notwendigkeit der digitalen Transformation

dass es zwei Arten von Teams gibt. Die eine Art ist das klassische Team. Es zeichnet sich durch eine direkte Arbeitsweise aus, bei der alle Teammitglieder in einem definierten Arbeitsraum zusammenarbeiten. Dies kann ein Büro, ein Stadtviertel oder ein Gelände sein. Ein weiterer Typ ist das virtuelle Team, welches für eine flexible Arbeitsweise steht. Faktoren, wie Zeit und Ort können unregelmäßig stattfinden. Ein Telefonat kann daher mal in der Stadt, am Flughafen oder im Hotel stattfinden.

Teams, die global zusammenarbeiten müssen, haben nur die Möglichkeit über die virtuelle Welt miteinander zu kommunizieren und zu interagieren. Die Entfernung kann dabei eine entscheidende Rolle spielen. Durch die Digitalisierung hat jeder mehr Autonomie, wo und wann er arbeiten möchte. Zusätzlich ist es notwendig eine Software oder eine Cloud zu kaufen oder zu mieten, um Daten zu speichern und sicher am Computer arbeiten zu können. Es hat den Vorteil, immer und überall auf alle Arbeitsmaterialien zuzugreifen und sie bearbeiten zu können. Man sollte jedoch nicht vergessen sein Cloud Zugang zu sichern. Sonst stellt die Nutzung ein Sicherheitsrisiko dar, da die Daten sonst für jeden zugänglich wären. Daher bietet sich eine zwei-Faktor-Authentifizierung an oder man überlegt sich genau, welche Daten in der Cloud hochgeladen werden sollten Vgl. (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, 2023). Durch den Wegfall des Pendelns steigt auch die Motivation der Mitarbeiter\*innen. Das Pendeln kostet das Team viel Zeit, je länger der Anfahrtsweg ist. Dies ist ein Grund mehr für virtuelle Teamarbeit.

Arbeitsschritte, bei denen eine direkte Zusammenarbeit notwendig ist vor allem bei der direkten Interaktion mit Maschinen oder Mitarbeiter\*innen ist die Verlagerung in den digitalen

Raum problematisch, da wichtige Anliegen nicht mehr im direkten verbalen Austausch stattfinden können. Der Informationsaustausch verbleibt im digitalen Raum. Der Vorteil, dass die zu übermittelnden Informationen auch paraverbal, also durch Stimmlage oder Lautstärke, oder nonverbal, also durch Körpersprache und Mimik, zum Ausdruck gebracht werden, ginge verloren. Ein typisches Merkmal ist die offene Hinwendung des Oberkörpers zu einem Teammitglied am Arbeitsplatz. Es signalisiert dem Teammitglied, dass man zu einem Gespräch eingeladen werden möchte. Dabei kann es um bestehende Probleme, Absprachen über den nächsten Arbeitsschritt oder private Informationen gehen. Bei einem Videoanruf über Microsoft Teams müssten sich beide Parteien vor dem Computer befinden, was im digitalen Raum nicht möglich ist. Solche kurzen und spontanen Interaktionen sind im digitalen Raum eher schwieriger möglich. Hier ist dies nur durch einen gezielten Anruf möglich, bei dem vorher vereinbart wurde, wann ein Treffen stattfinden soll.

In den meisten Organisationen sind die notwendigen Arbeitsmittel vorgegeben. Vor allem bei großen Entfernungen kann es vorkommen, dass die alltägliche Kommunikation fehlt und das daraus resultierende Vertrauen gänzlich verloren geht. In der Sozialen Arbeit sind Tür- und Angelgespräche eine wichtige Maßnahme, um Vertrauen zu seinen Teammitgliedern oder Kooperationspartner\*innen aufzubauen. Auch Kaffeepausen oder Hilfestellungen bei Computerproblemen dienen diesem Zweck. Diese alltäglichen Interaktionen sollten ermöglicht und gefördert werden, um ein stabiles und vertrauensvolles Team zu gewährleisten.

In virtuellen Teams ist genau diese Anforderung nicht gegeben. Um dies jedoch zu gewährleisten, gibt es auch hier Anwendungen, die genutzt werden sollten. Unter anderem sollte es eine klare Struktur im Team geben, die durch klare Regeln und festgelegte Positionen eindeutig definiert ist. Darunter versteht man eine gezielte Absprache bei der Nutzung von Technologien, Geräten oder Aufgaben, Teamstandards, Dokumentation und Kontrolle des Projektstatus. Darüber hinaus ist eine gute Kommunikation wichtig, um das Vertrauen im Team zu gewährleisten. Dazu gehören eine transparente Arbeitsweise, zeitnahe Antworten, ein sicherer Informationsaustausch und die Weitergabe von Feedback. Es ist immer gut, dem Teammitglied eine aktive Rückmeldung zu geben, dass man das Feedback erhalten hat, damit der/die Gesprächspartner\*in weiß, dass es angekommen ist.

Sarkasmus sollte auf jeden Fall vermieden werden, da er in der virtuellen Kommunikation das gute Zusammenspiel im Team gefährden kann. Nicht jeder versteht Humor, vor allem wenn er vom Computer geschrieben wurde. Es gibt keine paraverbalen oder nonverbalen Zeichen dahinter und die Teammitglieder könnten die Botschaft missverstehen. Daher sollten Nachrichten immer offen und ehrlich beantwortet werden, um Missverständnisse zu vermeiden. Ein weiterer sehr essentieller Punkt ist das an die Mitarbeiter\*innen gegebene Vertrauen. Dazu kann unter anderem das Teilen von Verantwortung oder Weisungsbefugnis innerhalb des Teams beitragen. Auch Ziele sollten gemeinsam im Team festgelegt und in die

Arbeitsabläufe integriert werden. Auch das Befolgen von Anweisungen soll das Vertrauen innerhalb des Teams stärken. Es symbolisiert den Zusammenhalt im Team und setzt ein Zeichen, gemeinsam das gesteckte Ziel zu erreichen.

Unternehmen, die auf virtuelle Interaktion angewiesen sind, um Aufgaben zu erledigen, sich im Team abzustimmen oder sich bei Problemen oder Konflikten zu beraten, benötigen dafür Werkzeuge. Dabei nutzt jede Organisation unterschiedliche Tools für ihre Arbeit. Es gibt viele verschiedene Tools wie z.B. Slack, Trello oder Yammer, auf die Organisationen zurückgreifen können Vgl. (M. Welppe, Prisca, & Schwarzmüller, 2018, S. 75-78).

In der Tabelle „Überblick über neue Kommunikations- und Projekttools“ von M. Welppe, Prisca, & Schwarzmüller werden einige Tools genannt und erläutert. Ein sehr weit verbreitetes Tool ist Microsoft Teams, das für Effizienz im Team steht. Microsoft Teams ist:

„Ein Chat-Tool, das nicht nur die gleichzeitige Kommunikation mit vielen anderen Teammitgliedern ermöglicht, sondern in dem sich auch alle Office Anwendungen integrieren lassen (Word, Excel, Powerpoint, etc.), um Teamarbeit noch effizienter zu machen.“ (M. Welppe, Prisca, & Schwarzmüller, 2018, S. 79)

Das Arbeiten im digitalen Raum vor allem mit Microsoft Teams bietet sich zudem bei verschiedenen Themensträngen an, abzukoppeln und sie im späteren Verlauf wieder aufzunehmen. Jegliche Informationen und Dateien die in den Arbeitsprozessen entstanden sind können wieder abgerufen oder geteilt werden.

Ein weiteres häufig verwendetes Werkzeug ist Zoom:

„Ein HD-Video-Konferenzsystem, welche das Teilen des eigenen Bildschirms sowie verschiedenste Ansichten für Videokonferenzen ermöglicht. Auf einem geteilten Whiteboard können Ideen erarbeitet werden. Zusätzlich lassen sich Dateien und Audiofiles teilen.“ (M. Welppe, Prisca, & Schwarzmüller, 2018, S. 79)

### **3.4 Soziale Arbeit im Fokus der Digitalisierung**

Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren auch die Soziale Arbeit maßgeblich beeinflusst und neue Möglichkeiten sowie Herausforderungen mit sich gebracht. Ein Beispiel dafür ist das Projekt „Märchenstunde“. Das Ziel des Projekts von den Erziehenden und Lehrenden war es den Kontakt in Zeiten der Pandemie mit den Kindern zu halten. Dafür wurden bekannte Märchen vor der Kamera vorgelesen und anschließend auf YouTube hochgeladen. Angesehen konnten die Filme mit allen Internetfähigen Endgeräten Vgl. (Berg, 2020, S. 12). Durch den Einsatz digitaler Technologien eröffnen sich neue Wege, um effektivere Unterstützung und Interventionen anzubieten, gleichzeitig sind jedoch auch ethische Fragen und Datenschutzaspekte zu berücksichtigen. Diese Entwicklung erfordert von Sozialarbeiterinnen

und Sozialarbeitern, sich mit den Chancen und Risiken der Digitalisierung auseinanderzusetzen und digitale Kompetenzen zu entwickeln. Anfänge der Digitalisierung in der Sozialen Arbeit fanden sich in der Medienpädagogik wieder. Hier wurden zum ersten Mal die digitalen Medien in der Arbeit thematisiert. Die digitale Technologie spielt als Medium im pädagogischen Prozess eine Rolle, um neue Ausdrucksmöglichkeiten und -formen etwa über Fotografie, Film, später auch Spiele oder soziale Medien zu entwickeln und zu nutzen. Diese Prozesse finden vor allem in der Kinder- und Jugendhilfe einen Anklang. Die Potenziale der Medien sollen in den Vordergrund gerückt werden und deren Umgang thematisiert werden Vgl. (Seelmeyer & Kutscher, 2021, S. 17-19).

Die digitale Transformation der Sozialen Arbeit betrifft die Alltagspraktiken von Fachkräften und Adressat\*innen. Sie ist mit einem gesellschaftlichen Digitalisierungsdiskurs verbunden und wirft im fachlichen Kontext verschiedene Fragen und Reflexionsbedarfe auf. Die digitale Transformation der Sozialen Arbeit betrifft sowohl die täglichen Praktiken der Fachkräfte als auch der Klientinnen und Klienten. Sie steht im Zusammenhang mit einem gesellschaftlichen Diskurs über Digitalisierung und wirft im professionellen Kontext verschiedene Fragen und Reflexionsbedürfnisse auf. Digitale Medien haben mittlerweile einen festen Platz im privaten Alltag, aber auch in den Abläufen sozialer Dienstleistungen für sowohl Klientinnen und Klienten als auch Fachkräfte und Organisationen. Vor etwa 20 Jahren war Online-Beratung die bekannteste Form digitaler Angebote in der Sozialen Arbeit. In der Regel sind Alltagsmedien wie virtuelle Netzwerke (YouTube, Instagram, Facebook usw.) schon lange ein Teil der Sozialen Arbeit Vgl. (Seelmeyer & Kutscher, 2021, S. 20-22).

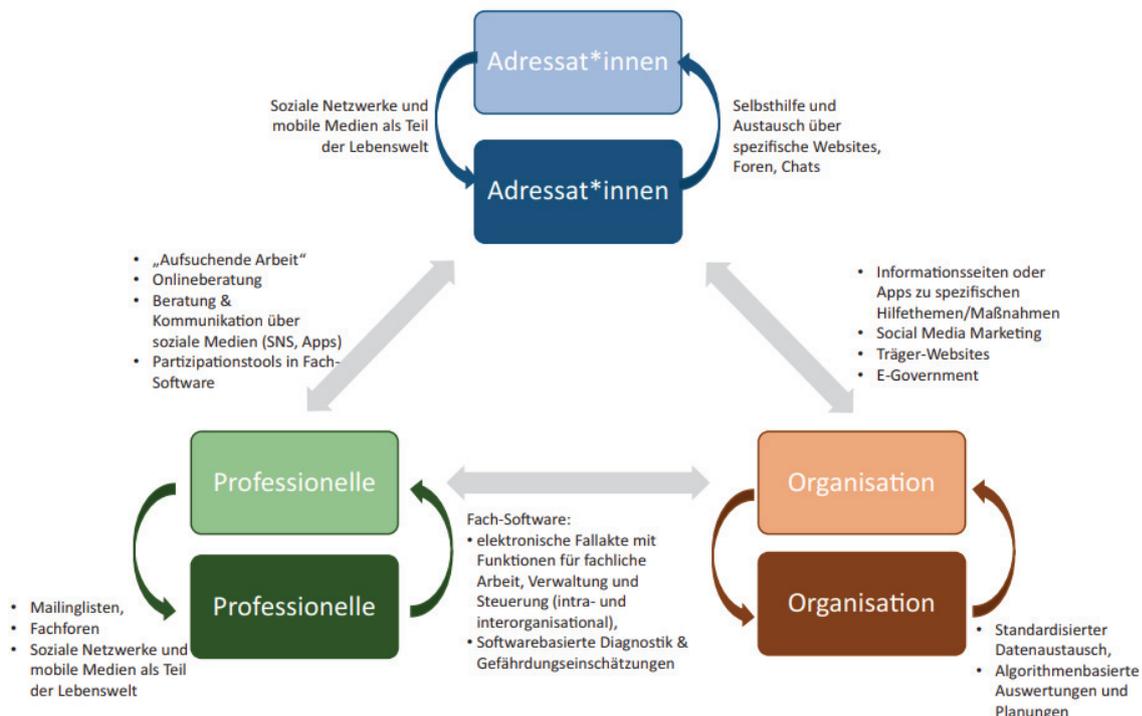


Abbildung 4: Digitale Medien in der Sozialen Arbeit  
(Abbildung entnommen aus Kutscher, 2019, S.43, Digitalisierung der Sozialen Arbeit)

In der Abbildung ist gut zu erkennen, wie die drei Parteien (Professionelle, Adressat\*innen, Organisation) im Kontext der Digitalisierung zusammen kooperieren. Wie oben angesprochen, beinhalten die sozialen Netzwerke für die Adressat\*innen eine besondere Rolle. Durch einen gegebenen gemeinsamen Kontext kann ein gegenseitiger Austausch gelingen. Ein Beispiel hierfür ist die Nutzung von Social Media Plattformen wie Instagram oder Facebook in der Erziehung der eigenen Kinder. Formen wie Onlineberatung oder die Nutzung von Apps beschreiben den Umgang miteinander. Die Rahmenbedingungen dienen dazu, eine offene Informationsquelle für alle zu schaffen und für ein digitales Gleichgewicht zu sorgen. Die Abbildung zeigt, wie sich die Nutzung digitaler Medien zunehmend mit den Alltagspraktiken der Fachkräfte und der Adressat\*innen verschränkt. Digitale Medien spielen nicht nur eine Rolle in der Kommunikation, sondern können auch als Arbeitsmittel und Organisationstechnologie dienen. Grundlegende Informationen können ausgetauscht und weiterverarbeitet werden. Zum Beispiel ein Instagram-Post über eine bevorstehende Veranstaltung oder die Auswertung von Daten über die Nutzung bestimmter Beratungsangebote. Diese Interaktionen sind Ausprägungen digitaler Bezüge in der Sozialen Arbeit und das Ergebnis gesellschaftlicher Entwicklungen der letzten Jahre. Daher wird der Einsatz digitaler Medien in sozialen Dienstleistungsbeziehungen als normale bzw. wünschenswerte Weiterentwicklung der Praxis angesehen Vgl. (Kutscher, 2019, S. 41-44).

## 4. Projektplanung als Grundlage gelungener Teamarbeit

Die digitale Transformation hat in den letzten Jahren enorme Auswirkungen auf Unternehmen und Organisationen gehabt. Ein gutes Beispiel dafür ist die industrielle Produktion, die in Zukunft weitgehend von Robotern unterstützt werden wird. Die Implementierung digitaler Technologien allein reicht jedoch oft nicht aus, um den vollen Nutzen zu erzielen. Hier kommt das Projektmanagement ins Spiel, um sicherzustellen, dass die digitale Transformation effektiv umgesetzt und genutzt wird. Projektmanagement ist in nahezu allen Bereichen der Wirtschaft und Industrie von großer Bedeutung. Es wird nicht nur in technologiebasierten Unternehmen eingesetzt, sondern auch in Bereichen wie Marketing, Eventplanung, Gesundheitswesen, Bildung und Verwaltung. Vgl. (Kaufmann & Müller, 2023, S. 5)

### 4.1 Projektmanagement

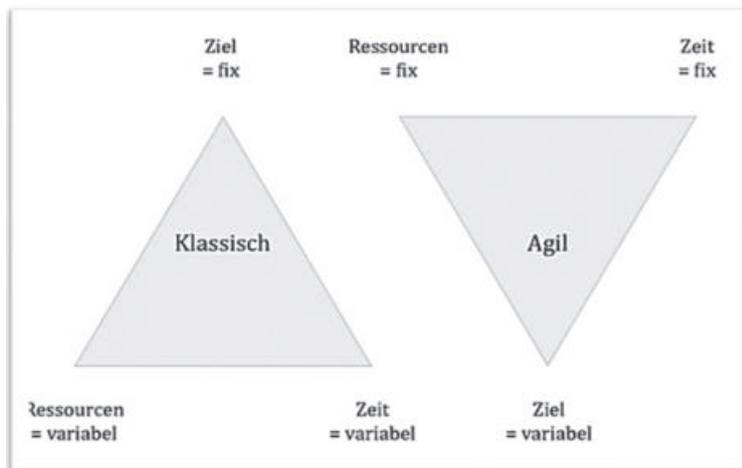


Abbildung 5: Vergleich Traditionelles und Agiles Projektmanagement  
(Abbildung entnommen aus: Ries, 2022, S. 19, Projektmanagement)

Klassisches Projektmanagement beschreibt eine festgelegte Qualität / Leistung / Umfang des Arbeitspaketes, dafür gibt es nur eine geschätzte Menge an Kosten und Zeit / Terminen, die für die Bearbeitung zur Verfügung stehen. Betrachtet man hingegen das agile Projektmanagement, so stellt man fest, dass die Faktoren Kosten, Zeit / Termine festgelegt sind und im Gegensatz dazu das Ziel (Qualität / Leistung / Umfang) ein geschätztes Produktergebnis umfasst Vgl. (Holger, 2017, S. 163).

### 4.1.1 Definition Projektmanagement

Damit man Projektmanagement besser versteht, muss man sich mit den Begriffen Projekt und Management näher auseinandersetzen. Projekt ist dabei ein „...zeitlich begrenztes Vorhaben, um ein weitgehend einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erstellen.“ (Kusay-Merkle, 2021, S. 12) Hingegen bezeichnet Management „...im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch einerseits – in funktionaler Perspektive – die Tätigkeit der Unternehmensführung. Andererseits wird auch – in institutioneller Perspektive – das geschäftsführende Organ, also die Gruppe der leitenden Personen eines Unternehmens als Management bezeichnet.“ (Haric, 2018)

Ries definiert Projektmanagement wie folgt: „Projektmanagement ist das systematische und strukturierte Vorgehen bei der Abwicklung und Leitung von Projekten. Ein Projekt richtig führen (=managen), heißt sowohl Ziel als auch Ressourcen und Zeit stets und ständig im Blick zu haben.“ (Ries, 2022, S. 17)

Die Ziele eines Projekts können am besten im Team erreicht werden. Damit dies gelingt, muss der Projektmanager die Projektmitglieder befähigen und motivieren. Er muss die vorhandenen Ressourcen gut planen, organisieren, effizient einsetzen und alle Aufgaben delegieren. Für eine erfolgreiche Teamarbeit ist ein gut koordinierter Projektmanager von großer Bedeutung, um einen erfolgreichen Projektrahmen zu gewährleisten Vgl. (Ries, 2022, S. 17).

Beim Projektmanagement versteht man einen Prozess dem ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis unter der Leitung von einem Management erstellt wird. Oder wie es Schütt und Hobel definiert haben: „Projektmanagement wird als Managementaufgabe gegliedert in Projektdefinition, Projektdurchführung und Projektabschluss. Ziel ist, dass Projekte richtig geplant und gesteuert werden, dass die Risiken begrenzt, Chancen genutzt und Projektziele qualitativ, termingerecht und im Kostenrahmen erreicht werden.“ (Hobel & Schütte, 2018)

Zusammenfassend lässt sich das Projektmanagement durch die drei Phasen Projektdefinition, Projektdurchführung und Projektabschluss beschreiben. Ziel ist es, das Projekt effektiv zu planen und zu steuern, Risiken zu begrenzen, Chancen zu nutzen und die Projektziele hinsichtlich Qualität, Zeit und Kosten zu erreichen. Projekte müssen vom Management systematisch und strukturiert geführt werden, um ein erfolgreiches Endprodukt zu gewährleisten. Da ein Projekt immer zeitlich begrenzt ist, muss dies vom Managementteam immer im Auge behalten werden. Das Projekt muss rechtzeitig abgeschlossen werden.

### 4.1.2 Die Phasen von Projektmanagement

In der ersten Phase, der Projektdefinition, wird das Projekt konkretisiert. Hier werden die Ziele und Anforderungen des Projekts festgelegt, der Projektrahmen definiert und die Ressourcen und Stakeholder identifiziert. Projektteams werden gebildet und ein Projektplan wird erstellt. Auf den Projektstrukturplan wird in 4.2 später näher drauf eingegangen. In dieser Phase werden auch die benötigten personellen und finanziellen Ressourcen sowie der zeitliche Umfang des Projekts genauer abgeschätzt. Um die Ziele weiter zu definieren, werden sie in Muss-, Soll- und Kann-Ziele eingeteilt. Muss-Ziele haben die höchste Priorität und beinhalten die Mindestanforderung an das Projekt. Ohne die Erfüllung der Muss-Ziele gilt das Projekt als gescheitert. Soll-Ziele beinhalten Projektaspekte mit mittlerer Priorität und alternative Vorgehensweisen. Kann-Ziele haben die geringste Priorität. Wird hier ein Ziel nicht erreicht, sollte dies keine oder nur geringe Auswirkungen auf das Projekt haben Vgl. (Peinemann, 2023, S. 297-298).

In der zweiten Phase, der Projektdurchführung, wird der Projektplan umgesetzt. Die Aufgaben werden verteilt, die Arbeit wird überwacht und gesteuert, um sicherzustellen, dass das Projekt wie geplant sich weiterentwickelt. Dazu gehören Aspekte wie Zeit- und Kostenplanung. Kommunikation, Koordination und Kooperation spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, um die Projektziele zu erreichen. Zu Beginn müssen die Projektleitung und die einzelnen Teammitglieder bestimmt werden. Dabei sind auch die sich daraus ergebenden Positionen der Projektmitglieder im Projekt zu berücksichtigen. Die Projektleitung zeichnet sich dadurch aus, dass sie alle Teammitglieder kennt. Sie weiß, wer welche Fähigkeiten und Kompetenzen hat, um diese effektiv in das Projekt einzubringen. Die Projektleitung muss die Einhaltung der Ziele koordinieren und eine positive Teamatmosphäre schaffen. Nach der Rollenverteilung im Team folgt die Aufgabenverteilung. Hier werden Arbeitspakete verteilt, die sachliche, inhaltliche und zeitliche Informationen enthalten. Sind alle Arbeitspakete geplant und terminiert, werden sie in einem Gesamtplan festgehalten. Hier ist für das Team auch ersichtlich, welche Pakete parallel, einzeln ablaufen und ob einzelne Teammitglieder oder Untergruppen Absprachen treffen müssen. Dieser Prozess muss während des gesamten Projekts gewährleistet sein, um einen Überblick über den Fortschritt der Aufgaben zu erhalten, Transparenz gegenüber dem Team zu schaffen und die Erstellung eines Abschlussberichts am Ende des Projekts zu erleichtern Vgl. (Peinemann, 2023, S. 301-304).

Die letzte Phase ist der Projektabschluss. Das Projekt wird abgeschlossen und die Zusammenarbeit im Team gilt als beendet. Die Projektergebnisse werden überprüft und bewertet, um sicherzustellen, dass alle Ziele erreicht wurden. Das Projekt wird abgeschlossen, die Ressourcen werden freigegeben und die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Projekt

werden dokumentiert. Dazu werden die Muss-, Soll- und Kann-Ziele nochmal betrachtet und analysiert. Falls es Abweichungen zwischen den Zielen gibt muss darauf eingegangen werden. Bei Muss- oder Soll-Zielen ist es sehr wichtig, die Ursache des Problems zu finden und im Folgeprojekt zu berücksichtigen. Wenn ein solches Problem auftritt, dass ein wichtiges Ziel nicht erreicht wurde, muss sich der/die Projektleiter\*in gegenüber dem/der Auftraggeber\*in rechtfertigen. Im Laufe des Projekts kann es auch vorkommen, dass sich die Ziele ändern oder dass die eingesetzten Ressourcen nicht benötigt wurden. Auch solche Änderungen müssen am Ende festgehalten und diskutiert werden. Dies ist wichtig, um aus den Erfahrungen der vergangenen Projekte für zukünftige Projekte zu lernen. Die Projektdokumentation und der Abschlussbericht werden am Ende dem/der Auftraggeber\*in übergeben. Die Reflexion spielt auch beim Projektabschluss eine wichtige Rolle. Die Projektleitung muss eine Reflexion des Gesamtprozesses anleiten und zu einem Abschlusstreffen einladen. Hier wird über die Zusammenarbeit gesprochen, Feedback von allen Beteiligten eingeholt und eine Gesamtbewertung des Projekts vorgenommen. Abschließend trifft sich das Team mit dem/der Auftraggeber\*in, um den Gesamtprozess zu evaluieren. Am Ende wird die Zusammenarbeit und das Projekt offiziell beendet, es sei denn, das Team arbeitet in einem anderen Projekt zusammen.

Effizientes Projektmanagement zielt darauf ab, Projekte erfolgreich abzuschließen und dabei die vorgegebenen Qualitäts-, Zeit- und Kostenziele zu erreichen. Projektmanagement hilft auch, Risiken zu minimieren und Chancen zu erkennen und zu nutzen, um optimale Ergebnisse zu erzielen.

Projektmanagement in der Disziplin der Sozialen Arbeit kann sowohl positive als auch negative Aspekte haben. Auf der einen Seite bietet es den Einrichtungen der Sozialen Arbeit die Möglichkeit, innovativ zu sein, Neues auszuprobieren und aus dem Alltag, der Routine auszubrechen. Werden im Projekt alle Arbeitspakete fristgerecht umgesetzt und die Ziele erreicht, wird ein solches Projekt immer als positiv wahrgenommen. Treten jedoch Abweichungen auf, die dazu führen, dass zusätzliche finanzielle und/oder personelle Ressourcen benötigt werden, werden die negativen Aspekte sichtbar. "Umso deutlicher muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass der Einsatz von Projektmanagementmethoden eine hohe Relevanz für den Projekterfolg hat. Es wäre wünschenswert, wenn sich die Soziale Arbeit mit Hilfe dieser Methoden stärker für Innovationen und Veränderungen öffnen würde Vgl. (Peinemann, 2023, S. 304-306).

## 4.2 Projektstrukturplan (PSP)

Ohne Projektstrukturplan kann ein Projekt nicht durchgeführt werden. Er strukturiert das Projekt und grenzt die einzelnen Aufgaben voneinander ab. Ziel eines Projektstrukturplans ist es, das Projekt als Ganzes einheitlich und übersichtlich darzustellen, Unklarheiten zu erkennen, die Aufgaben (Teilaufgaben und Arbeitspakete) voneinander abzugrenzen, ein gemeinsames Verständnis aller Projektbeteiligten zu erreichen und eine Grundlage für alle weiteren Planungsschritte zu gewährleisten. Der Projektstrukturplan wird in der Regel grafisch dargestellt. Das Arbeitspaket ist das kleinste Element und wird nicht weiter untergliedert.

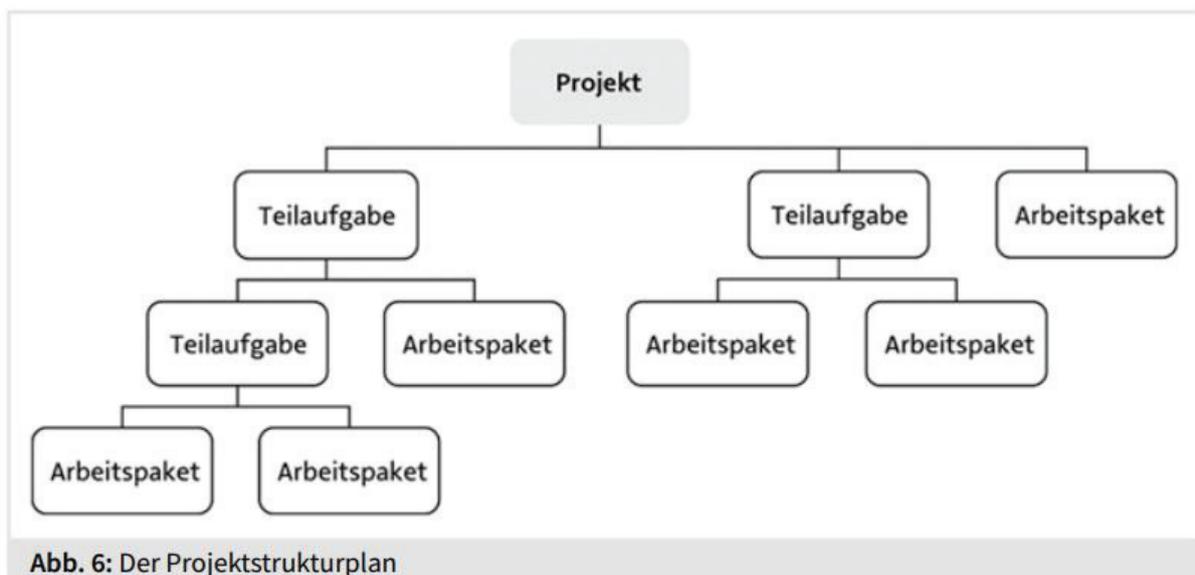


Abbildung 6: Der Projektstrukturplan  
(Abbildung entnommen aus Peipe, 2022, S. 65, Crashkurs Projektmanagement)

Anhand der Abbildung sechs ist der Aufbau vom Projektstrukturplan gut zu erkennen. Übergeordnet befindet sich das Projekt. Untergliedert wird es in Teilaufgaben oder Arbeitspakete. Wenn eine Aufgabe nicht weiter untergliedert werden kann wird sie als Arbeitspakete bezeichnet. Der Projektstrukturplan besteht in der Regel aus maximal vier Ebenen. Wenn diese Grenze überschritten werden sollte, empfiehlt es sich hier lieber eine neue Teilaufgabe anzulegen. Um eine Struktur im Plan zu gewährleisten.

Es gibt vier Typen des Strukturplans. Hierbei spielen die Gesichtspunkte des Projekts eine wesentliche Rolle. Je nachdem wie sich das Projekt auszeichnet, kann es objekt-, funktions-, phasen- oder gemischtorientiert sein. Ein objektorientierter Projektstrukturplan zielt auf ein Ergebnis ab, bei dem Objekte, Komponenten oder Bauteile verwendet werden. Ein funktionsorientierter Projektstrukturplan orientiert sich an Aktivitäten oder Tätigkeiten. Dazu gehören Planen, Entscheiden, Kontrollieren oder Gestalten. Der phasenorientierte

Projektstrukturplan orientiert sich am Phasenmodell, was einen zeitlichen Ablauf des Projektes darstellt Vgl. (Peipe, 2022, S. 65-66).

### **4.3 SMARTe Ziele**

SMART steht für spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und terminiert. SMART-Ziele sind eine Methode der Zielsetzung, die in vielen Bereichen, z.B. im Projektmanagement, Anwendung findet. Dabei werden Ziele gesetzt, von denen erwartet wird, dass sie erfolgreich erreicht werden. Ein Ziel könnte sein, durch ein neues Produkt den Umsatz zu steigern, durch ein bestimmtes Feature mehr Nutzer\*innen zu gewinnen oder durch die Automatisierung bestimmter Prozessschritte die Effizienz zu verbessern. Im Folgenden werden die einzelnen Komponenten von SMART erläutert: Spezifisch bedeutet, dass ein Ziel klar und präzise formuliert sein sollte. Es muss genau beschrieben werden, was erreicht werden soll, wer beteiligt ist und welche Ressourcen benötigt werden. Ein Ziel sollte messbar sein, indem Meilensteine gesetzt werden, um den Fortschritt zu überwachen und festzustellen, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht. Daher sollten konkrete Kriterien festgelegt werden, anhand derer beurteilt werden kann, ob das Ziel relevant ist. Ein Ziel sollte von allen im Team beteiligten Mitarbeiter\*innen akzeptiert werden. Das Ziel sollte realistisch sein. Das heißt, es sollte in einem überschaubaren Zeitraum und mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar sein. Probleme, die auftreten können, werden in realistischen Zielen berücksichtigt. Ein Ziel sollte terminiert sein, d.h. einen klaren Zeitrahmen haben, in dem es erreicht werden soll. Die Festlegung eines konkreten Datums oder einer Frist hilft, den Fokus zu behalten und den Fortschritt zu verfolgen. Durch die Anwendung der SMART-Kriterien wird die Zielformulierung strukturierter und präziser, was die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Zielerreichung erhöht. Es ist von Vorteil, sich auf spezifische und messbare Ziele zu konzentrieren, die erreichbar, relevant und terminiert sind. Dies ermöglicht eine effizientere Planung, Prioritätensetzung und Fortschrittsüberwachung. Vgl. (Beneken, Hummel, & Martin, 2022, S. 135-140).

### **4.4 Bedeutung von Projektmanagement in der Sozialen Arbeit**

Am Anfang dieser Arbeit wurde erklärt, dass es sich bei Sozialer Arbeit um Dienstleistungen gegenüber Klienten\*innen handelt, die nicht mehr oder bald nicht mehr in der Lage sind, sich selbstständig und eigenverantwortlich um Aufgaben, Handlungen und Problemlösungen zu kümmern. Dies setzt der Sozialen Arbeit einen zeitlichen und inhaltlichen Rahmen, der je nach Arbeitsfeld und Komplexität der jeweiligen Problemlage des Betroffenen begrenzt ist.

Vergleicht man dies mit dem Projektplan, so fällt auf, dass dies nicht vergleichbar ist. Denn in der Sozialen Arbeit ist der zeitliche Umfang der Zusammenarbeit nicht klar definiert, was bei der Projektplanung von Anfang an festgelegt wurde. Allerdings dient das Projektmanagement als Anreiz für die Soziale Arbeit, sich innovativ weiterzuentwickeln und neue Grenzen auszutesten. Das bedeutet, dass Inhalte und/oder Methoden im Prozess angewendet werden können. Beispielsweise kann eine neue Methode angewendet und anschließend evaluiert werden. Ein weiterer Vorteil kann es sein, durch die Schaffung einer Projektstruktur Arbeitsbereiche von der eigentlichen Organisationseinheit zu trennen, um z.B. mehr Flexibilität zu ermöglichen. Um der Disziplin der Sozialen Arbeit gerecht zu werden, wird auch darauf hingewiesen, dass sich Organisationen der Sozialen Arbeit mit strukturellen Umbrüchen, veränderten Rahmenbedingungen und einer angepassten Planung auseinandersetzen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben Vgl. (Peinemann, 2023, S. 293).

Betrachtet man die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit, können Projekte eine große Bedeutung haben. Vor allem in den Bereichen der Gemeinwesenarbeit oder der Erlebnispädagogik spielen Projekte eine große Rolle, um soziale Probleme anzugehen, sozial ärmere Bevölkerungsgruppen zu unterstützen oder Programme zur Förderung sozialer Ziele zu entwickeln. Ein Beispiel hierfür könnte die Entwicklung eines Lesementoring-Programms in einer Gemeinde sein. Bei dem gezielt Rentner\*innen mit Grundschüler\*innen auch außerhalb der Schulzeit versuchen gemeinsam zu lesen, um einer möglichen Leseschwäche im Stadtteil vorzubeugen. Finanziert werden könnte solch ein Projekt von freien Trägern, die sich gezielt auf Bildung im Gemeinwesen spezialisiert haben und staatlich gefördert werden. Projektmanagement hilft dabei ein solches Projekt effektiv zu planen, zu organisieren und durchzuführen. Jedes Projekt braucht einen Nutzen. Um diesen Nutzen herauszukristallisieren, ist eine sorgfältige Bedarfsanalyse notwendig, um die genauen Anforderungen zu verstehen. In unserem Beispiel wäre eine hohe Lese- und Rechtschreibschwäche ein Grund für einen solchen Bedarf. Und dies soll in zukünftigen Generationen durch die Schaffung eines Lese-Mentoring-Programms verhindert werden. Kurz gesagt geht es darum, die Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen zu identifizieren oder soziale Herausforderungen zu bewerten. Im Projektmanagement ist es auch wichtig Risikomanagement zu betreiben. Denn hier gilt es potenzielle Risiken zu identifizieren und angemessene Maßnahmen zu ergreifen. In der Sozialen Arbeit können Risiken in Form von ethischen Herausforderungen, rechtlichen Bestimmungen, Finanzierungsproblemen oder unvorhergesehen Veränderungen auftreten. So kann es dazu kommen, dass die geplante Finanzierung ausläuft oder durch eine Pandemie private treffen mit den Klient\*innen verhindert werden. Ein systematisches Risikomanagement ermöglicht es, frühzeitig auf Probleme zu reagieren und geeignete Lösungen zu finden. Eine Lösung in Anbetracht der Pandemie den Wandel der Digitalisierung zu nutzen und das Lese Mentoring Programm in den digitalen

Raum zu verlegen und zu koordinieren. Dies kann durch das Benutzen von Digitalen Endgeräten stattfinden und Programme wie Microsoft Teams würden eine optimale Plattform dafür bieten. Wie im Projektmanagement als auch im Sinne der Sozialen Arbeit ist es langfristig zu arbeiten. Die Projekte sollen eine langfristige und nachhaltige Wirkung zeigen. So wäre das Ziel im Fallbeispiel gut für einen längeren Zeitraum die Leseschwäche im Quartier zu senken und nachhaltig den Kindern eine bessere Bildungschance zu ermöglichen. Auch soll die Sozialkompetenz gestärkt und ein generationsübergreifender Austausch entstehen. Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Bedeutung des Projektmanagements für die Soziale Arbeit ist die Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse. Hier werden durch eine systematische Auswertung Stärken und Schwächen des Projektes identifiziert. Dabei steht nicht nur die selbstkritische Reflexion im Vordergrund, sondern auch der gezielte Wissenstransfer zur Verbesserung zukünftiger Projekte. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Projektmanagement in der Sozialen Arbeit dazu beiträgt, Projekte effektiv zu planen, durchzuführen und zu evaluieren, um soziale Veränderungen und Verbesserungen zu erreichen. Es hilft, begrenzte Ressourcen effizient einzusetzen und die Qualität der Dienstleistungen in der Sozialen Arbeit zu verbessern. Diese Gründe zeigen, dass Projektmanagement ein wertvolles Werkzeug für Organisationen und Fachkräfte in der Sozialen Arbeit ist. Daher ist es vom Vorteil Projektmanagement in die Arbeitskultur zu integrieren, wettbewerbsfähig zu bleiben, effektiver und effizienter zu arbeiten und soziale Veränderungen positiv zu beeinflussen Vgl. (Peinemann, 2023, S. 299-301).

## **5. Agile Teamarbeit als eine bedeutende Ressource in Organisationen**

### **5.1 Definition Team**

„Ein Team ist eine Kleingruppe, die eine von einer übergeordneten Organisation vorgegebene Aufgabe verfolgt, die deren Erfüllung von Mitgliedern fachlich unterschiedlich, sich jedoch ergänzende Interaktionen erfordert werden.“ (Gfrörer, Braun, & Selbmann, 2007, S. 32)

Weiterhin begründet Gfrörer die Notwendigkeit eines Teams in Organisationen wie folgt. In Organisationen können nicht alle Aufgaben von einem / einer Mitarbeiter\*in erfüllt werden. Daher gibt es die Teamarbeit, in der gezielt und organisiert zusammengearbeitet wird, um die Aufgaben zu lösen. Gründe, warum es sinnvoll ist, in einem Team zusammenzuarbeiten, sind zum einen der technische Aspekt (ein Prozess, der für eine Person alleine nicht zu bewältigen ist, z.B. nicht vorhandenes Wissen oder mehrere Handlungen, die durchgeführt werden

müssen) oder der ökonomische Aspekt (mehr benötigte Zeit, was das Unternehmen mehr Geld kostet). Die Teamaufgabe ergibt sich aus dem Auftrag, den die Organisation zu erfüllen hat. Die Aufgabe definiert auch die Größe des Teams und die Verteilung der Autonomie. Wie die Aufgabe erfüllt wird, bleibt meist dem Team überlassen. Im Projekt verfügen die Teammitglieder über unterschiedliche, aber sich ergänzende Kompetenzen zur Erfüllung der Teamaufgabe. Um flexibel auf unerwartete Probleme reagieren zu können Vgl. (Gfrörer, Braun, & Selbmann, 2007, S. 31-32).

„Teamarbeit ist die kooperative, zielorientierte Arbeit von zwei bis acht Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten komplexen Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten, gemeinsamen festgelegten Regeln.“ (Gellert & Nowak, 2004, S. 23)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein klassisches Team immer aus mehreren Individuen besteht, die ihre Kompetenzen bündeln müssen, um eine Aufgabe zu bewältigen. Dabei spielt die Rollenverteilung eine klare Rolle und ist meist von außen erkennbar. Das Team verfolgt ein gemeinsames Ziel oder Aufgabe, die erreicht oder erfüllt werden muss. Dabei spielt ein Vertrauen unter den Mitgliedern sowie eine regelmäßige Kommunikation und Austausch von Ideen oder die gemeinsame Lösung von Herausforderungen und Problemen eine entscheidende Rolle.

Ein Beispiel für erfolgreiche Teamarbeit in der Sozialarbeit könnte die Arbeit in einem Jugendzentrum sein. Das gemeinsame Ziel im Team wäre es, ein sicheres und unterstützendes Umfeld für Jugendliche zu schaffen, in dem sie ihre Freizeit verbringen, sich entfalten und soziale Kompetenzen entwickeln können. Dafür hat sich ein Team entwickelt, das sich aus Sozialarbeiter\*innen, Pädagog\*innen und Psycholog\*innen zusammensetzt. Jedes Teammitglied hat einen fachlichen Hintergrund. Das Team trifft sich regelmäßig um Informationen auszutauschen und Fortschritte zu besprechen. Während des gesamten Prozesses spielen Vertrauen und gegenseitiger Respekt eine wesentliche Rolle in der Teamarbeit. Der Respekt vor den unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht es dem Team, das bestmögliche Ergebnis für die Jugendlichen zu erzielen.

## **5.2 Definition Agilität**

Im Titel wird der Begriff agil genannt, weshalb hier eine Begriffserklärung notwendig ist. Was ist die erste Assoziation die man mit dem Wort agil in Verbindung bringt? Sind es die Veränderung im Prozess, die Beweglichkeit bzw. Orientierung im Projekt oder doch die Spontanität auf individuelle Modifikationen?

Eine Allgemeine Definition von agil definiert Prof. Dr. Oliver Bendel wie folgt: „Agilität ist die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in

Strukturen und Prozessen. Man reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen. Man ist, etwa in Bezug auf Veränderungen, nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv.“ (Bendel, Agilität, 2019)

Aber was bedeutet Agilität fürs Projektmanagement? Das „Manifest für Agile Softwareentwicklung“ wurde 2001 von einer Gruppe von 17 renommierten Softwareentwicklern formuliert. Darunter befinden sich auch die Scrum Framework Begründer Jeff Sutherland und Ken Schwaber auf die später noch näher eingegangen wird. Das Manifest lautet wie folgt:

„Wir erschließen bessere Wege, um Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei zu helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

*Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge.*

*Funktionierende Software mehr als eine umfassende Dokumentation.*

*Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlungen.*

*Reagieren auf Veränderungen mehr als das Befolgen eines Plans.*

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“ Vgl. (Faust, 2020, S. 120)

Bendel sagt im Bezug zu Agilität in Unternehmen, dass „...Prozesse unterbrochen und angepasst sowie Projekte wiederholt neu aufgesetzt werden, etwa mit Blick auf veränderte Kundenwünsche und Marktanforderungen. Sie kann zudem beinhalten, Prozesse und Projekte in gewisser Weise abzuschaffen.“ (Bendel, Agilität, 2019)

Die Berücksichtigung obiger Ausführungen führt zu folgender Definition von agilem Projektmanagement, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit berücksichtigt wird:

*„Agiles Projektmanagement in Unternehmen ist das Flexible reagieren auf unvorhersehbare Ereignisse oder Anforderungen die direkt oder indirekt mit dem Projekt zu tun haben. Dies beinhaltet unter anderem die Zusammenarbeit mit dem Kunden, das Verhalten von Individuen, Interaktionen, einer Funktionierenden Software und das Reagieren auf Veränderungen.“*

### **5.3 VUCA-Welt**

Ein bedeutender Faktor für agile Management-Ansätze ist die Erkenntnis, dass sich die gesamte Welt in einem fundamentalen Wandel befindet. Dieser Wandel ist sowohl tiefgreifend als auch von schneller Geschwindigkeit geprägt.

Angesichts der oben genannten Diagnose stehen Unternehmen vor einer Vielzahl von Risiken und Herausforderungen. Das Akronym VUCA beschreibt präzise diesen Wandel wie folgt:

Volatilität ist die Unbeständigkeit, Schwankungsanfälligkeit und Sprunghaftigkeit von Phänomenen, z.B. auf Finanz- und Rohstoffmärkten. Kleine Ereignisse können große Marktauswirkungen haben und können Kunden, Lieferanten oder andere Akteure betreffen.

Uncertainty steht für Ereignisse und Entwicklungen, die nicht vorhersehbar sind. Zum Beispiel eine Pandemie und ihre Folgen. Dadurch werden langfristige Planungen und Prognosen durch zufällige Ereignisse für das Unternehmen bedeutungslos.

Complexity beschreibt das Zusammenspiel von Einflüssen auf bestimmte Zusammenhänge. Insbesondere auf die Mechanismen der zunehmend globalen und digital vernetzten Wirtschaft. Für Unternehmen bedeutet dies, dass das Verständnis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen undurchschaubarer wird.

Ambiguität bedeutet Mehrdeutigkeit oder Unklarheit von Phänomenen oder Ereignissen. Es bezieht sich auf die Tatsache, dass es in einem unbeständigen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umfeld oft schwierig ist, klare Interpretationen oder eindeutige Informationen zu erhalten. Beispiele hierfür sind widersprüchliche Daten oder komplexe Zusammenhänge, die schwer zu verstehen sind. Für Unternehmen ist es nicht einfach, solche Momente zu erkennen und damit umzugehen. Es gibt keine genauen Anweisungen, wie mit solchen Informationen umzugehen ist.

Agilität spielt daher für Unternehmen eine entscheidende Rolle, um mit dem plötzlichen Wandel umgehen zu können. Die VUCA-Welt bezieht sich dabei auf die Fähigkeit von Unternehmen, sich an ein volatileres, unsicheres, komplexes und mehrdeutiges Umfeld anzupassen. Angesichts des schnellen Wandels und der erhöhten Unsicherheit in der VUCA-WELT ist es wichtig, dass Unternehmen bzw. das Management flexibel, reaktionsschnell und anpassungsfähig sind. Agilität ermöglicht dabei, schnell auf Veränderungen zu reagieren, neue Chancen zu erkennen, die Entscheidungs- und Fehlerkultur zu fördern und Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Das Unternehmen sollte grundsätzlich sowohl auf Innovation als auch auf Resilienz ausgerichtet sein Vgl. (Faust, 2020, S. 115-119).

## **5.4 Methoden der agilen Teamarbeit**

Agile Methoden bieten einen strukturierten Ansatz für Projekte, an dem sich alle Teammitglieder orientieren können. Ziel der agilen Methoden ist es, ein Projekt auf eine bestimmte Art und Weise zu managen. Während des Projekts werden agile Techniken, Prinzipien und Werte angewandt. In diesem Punkt gibt es keinen Unterschied zum klassischen Projektmanagement, denn auch hier verwendet jedes Unternehmen eine spezifische Methode, die es im Laufe der Zeit entwickelt hat. Diese Methode bestimmt, welche Dokumente erstellt und welche Besprechungen abgehalten werden Vgl. (Collins, 2020, S. 84).

Agile Methoden sind vor allem im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnologie beliebt. Ziel ist es, schnell auf Veränderungen zu reagieren und stets einen der Zeit angepassten Plan zu verfolgen. Außerdem soll ein konkretes Ziel angestrebt und der Entwicklungsdruck bei der Erstellung des Produkts oder der Dienstleistung genommen werden. Ein Beispiel für erfolgreiche agile Teamarbeit in einem Unternehmen der Branche ist die Affinis. Affinis ist ein deutschlandweit tätiges IT-Consulting Unternehmen. Sie fokussieren sich auf die digitale Transformation und haben es sich zur Aufgabe gemacht, ihre Kunden in die digitale Zukunft zu navigieren. Vgl. (Affinis AG, 2023). Hier werden Agile Methoden wie Scrum oder Kanban verwendet die unten anschließend näher erklärt werden Vgl. (Affinis AG, 2016).

#### 5.4.1 Scrum

Gerade in Zeiten der Digitalisierung und der zunehmenden Anpassung von Organisationen an hybride Projektabläufe ist es wichtig, auf feste Strukturen zurückzugreifen. Eine Methode, um agile Teamarbeit in Organisationen zu gewährleisten, ist Scrum. Scrum wurde Anfang der 1990er Jahre von Ken Schwaber und Jeff Sutherland entwickelt und dient der Koordination von Teams. Sie selbst definieren Scrum wie folgt:

„Scrum ist ein leichtgewichtiges Framework, das Menschen, Teams und Organisationen hilft, Werte durch adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu generieren.“ (Ken Schwaber, Jeff Sutherland, 2020)

Scrum führt eine Arbeitsstruktur in den Organisationsalltag ein, indem es feste Arbeitszeiten und Routinen einführt. Es wird ein iterativer und inkrementeller Ansatz verfolgt, um Produkte zu optimieren und Risiken zu kontrollieren. Ein iterativer Prozess bedeutet die wiederholte Verbesserung eines Produkts durch das Team, bis das Produkt zufriedenstellend ist. Ein inkrementeller Prozess hingegen bedeutet, dass nur an einem Teil des gesamten Produkts gearbeitet wird. Scrum soll sicherstellen, dass alle Arbeitspakete nacheinander abgearbeitet werden und die Umsetzung anschließend evaluiert wird. So entsteht ein Lerneffekt durch Selbstreflexion, aber auch im Team.

### 5.4.1.1 Aufbau von Scrum

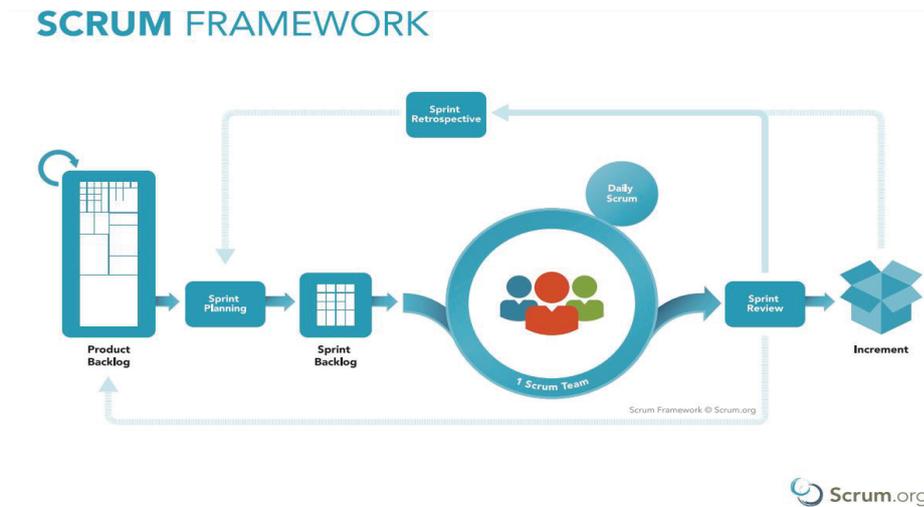


Abbildung 7: Scrum Framework  
(Abbildung entnommen aus Schwaber, Scrum.org, 2023, Internetquelle)

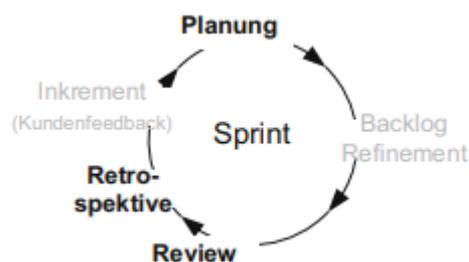
Abbildung sieben „Scrum Framework“ zeigt, wie das Scrum Framework aufgebaut ist. Das Scrum Team arbeitet mit drei Rollen, dem Product Owner, dem Scrum Master und dem Entwicklungsteam. Im Prozess verwendet Scrum drei wesentliche Artefakte: das Product Backlog, das Sprint Backlog und das Inkrement.

Der Scrum Master ist der Sprint Leader und besitzt die Aufgabe, dass alle Teammitglieder die agilen Werte im Unternehmen anwenden. Der Product Owner trägt die Verantwortung für das Produkt. Näher betrachtet besitzt er die Verantwortung für das zu entwickelnde Produkt, das vom Entwicklungsteam umgesetzt und entwickelt wird. Das Scrum-Entwicklungsteam, auch Developer genannt, muss die im Sprint vereinbarten Arbeitspakete im Sprint Backlog abarbeiten. Der Scrum Master muss im Gegensatz zu Programmierprozessen keine Fachkenntnisse besitzen, da er nur eine leitende Funktion übernimmt. Er überwacht den Status quo aller aktuellen Meilensteine und koordiniert das Team, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten Vgl. (Kaiser & van Bennekum, 2022, S. 41-43).

Die einzelnen Arbeitspakete des Product Backlogs werden vom Team nach Dringlichkeit bearbeitet. Wenn man die Abbildung acht „Scrum Feedbackschleife“ näher betrachtet, sieht man, dass die anstehenden Projekte in Sprints unterteilt werden. Die Iterationen finden in der Regel in regelmäßigen Abständen von zwei bis drei Wochen statt. Jeder Sprint beginnt mit einem Sprint Planning. Dabei handelt es sich um ein zeitlich begrenztes Meeting, in dem das Team entscheidet, welche Elemente in das Sprint Backlog aufgenommen werden. Das Sprint Backlog kann man sich wie einen großen Arbeitsspeicher vorstellen, in dem alle Arbeitspakete, die gerade nicht bearbeitet werden, gespeichert sind und der vom Product Owner verwaltet

werden. Anschließend werden alle zu bearbeitenden Arbeitspakete auf die erste Bearbeitungszeitraum verteilt. Innerhalb dieses Zeitraums findet täglich das Daily Scrum statt. Dabei handelt es sich um eine Besprechung, bei der jedes Teammitglied über seine Probleme und Erfolge sowie über die anstehenden Aufgaben berichtet. Auf diese Weise fördert der Daily den Zusammenhalt des Teams, sowie durch den gezielten Austausch und die gegenseitige Unterstützung und Beratung entsteht ein Teamgefühl. Ohne einen Daily gäbe es während des gesamten Sprints keinen geplanten Raum, in dem sich das Team Zeit zum Austausch nehmen kann. Der Product Owner lädt die wichtigsten Stakeholder zum Sprint Review ein, in dem das Team dem Kunden die fertiggestellten Produkte präsentiert und gemeinsam das nächste Sprint Backlog bespricht. In der Sprint Retrospective wertet das Team den vergangenen Sprint aus, indem zusammengetragen wird, welche Aufgaben ohne Hindernisse und welche Probleme für den nächsten Sprint angegangen werden müssen. Dabei kann es sich um Prozesse oder Werkzeuge handeln, mit denen die Arbeit erledigt wird. Im anderen Fall um die Verbesserung der Arbeitsbeziehungen unter den Kolleg\*innen. Das Ziel ist ein vom Team erstellter Plan, in dem alle Verbesserungspunkte aufgelistet sind. Die identifizierten Punkte werden vor dem nächsten Meeting von allen Beteiligten, wenn möglich behoben. Beim Meeting sind der Scrum Master und der Product Owner als Teammitglieder anwesend. Das Team soll seine eigenen Meinungen und Ideen einbringen können. Das Inkrement ist dann das tatsächliche Ergebnis des Sprints. Angenommen zu Beginn gab es einen Input, können sich diese im Verlauf durch Features oder veränderte Marktbedingungen geändert haben. Daher entspricht die geleistete Arbeit oft nicht den ursprünglichen Inputs Vgl. (Beneken, Hummel, & Martin, 2022, S. 25-28).

**Abb. 1.10** Sehr schnelles fortlaufendes Feedback: Feedbackschleife von Scrum über viele Sprints hinweg



*Abbildung 8: Scrum Feedbackschleife*  
(Abbildung entnommen aus Beneken, Hummel & Martin, 2022, S. 28, Grundkurs agiles Software-Engineering)

Die Feedbackschleife wird in jedem Sprint wiederholt. Die wichtigsten Aspekte ist die Planung, die Retroperspektive und das Review. Das Scrum-Team nutzt das Kundenfeedback, um die Qualität, Effizienz und Kundenzufriedenheit kontinuierlich zu steigern und sicherzustellen, dass das Endprodukt den Anforderungen entspricht. Es ermöglicht, flexibel auf Änderungen zu reagieren, Risiken zu minimieren und den Projekterfolg kontinuierlich zu verbessern. Sie fördert die Transparenz, die Zusammenarbeit und die kontinuierliche Lernkultur im Team.

Ein weiterer Faktor bei Scrum ist das enge Zusammenspiel von Product Owner und anderen Mitarbeiter\*innen und Abteilungen der Firma, um damit gewünschte Features gezielt in das Produkt eingebaut werden können. Sonst könnte es dazu kommen, dass ein perfektes Produkt entsteht, das aber nicht den Wünschen des Product Owners entspricht.

Jeden Tag wird im Daily gemeinsam entschieden, welche Features in den Sprint aufgenommen werden. Um agil auf diese Produktänderungen reagieren zu können, gibt es einen Zyklus, den das Team durchläuft. Dieser besteht aus Transparency, Inspection und Adaption. Transparency oder auch Transparenz bedeutet, dass jeder im Team seine Informationen für seine Kolleg\*innen offenlegt und dient als eine valide Informationsquelle. Inspection oder auch Überprüfung bedeutet, dass das Team die Informationen regelmäßig im Daily Scrum und in den anderen Sprint Events überprüft und entscheidet, wie mit den Informationen umgegangen wird. Adaption oder auch Anpassung bedeutet, dass das Team die Informationen nutzt. Die Pläne werden an die gewonnenen Erkenntnisse angepasst. Alle Entscheidungen werden also nur auf Basis der vorhandenen Informationen getroffen Vgl. (Kaiser & van Bennekum, 2022, S. 39-40).

#### 5.4.1.2 Werte von Scrum

Scrum Teams werden von 5 Werten definiert, die dem Team helfen ein Mindset aufzubauen. Diese bestehen aus Offenheit, Respekt, Mut, Fokus, Selbstverpflichtung.

Das Scrum Team hat ein gemeinsames Ziel, das Product Goal. Dies hilft dem Team sich ständig auf das Ziel zu fokussieren. Dabei entscheidet das gesamte Team welche Aufgaben verfolgt werden und wie die Ziele umgesetzt werden können. Die einzelnen Mitarbeiter\*innen arbeiten immer nur an einem Backlog Eintrag. Wenn die Aufgabe in Bearbeitung ist, wird sie unter dem Aspekt Fokus aufgelistet. Wenn eine Aufgabe als erledigt gilt, wird sie als „Done“ gekennzeichnet. Das Team hat jederzeit Einblick in das Backlog und sieht, wer an welchen Aufgaben arbeitet und wie der jeweilige Bearbeitungsstand ist Vgl. (Stellmann & Greene, 2019).

#### 5.4.1.3 Scrum in der Sozialen Arbeit

Ein praktisches Beispiel für den Einsatz von Scrum in der Sozialen Arbeit könnte die Entwicklung und Umsetzung eines Programms zur Gewaltprävention an einer Schule sein. Das Programm könnte die Einführung von Trainingsmodulen oder die Durchführung von Workshops beinhalten. Dies wird in die einzelnen Phasen von Scrum unterteilt. Über einen bestimmten Zeitraum werden die Aufgaben verteilt, tägliche Meetings einberufen und im Sprint Review der Fortschritt präsentiert. In diesem Beispiel könnte es Schulungsunterlagen oder

gesammeltes Feedback von Schüler\*innen und Lehrer\*innen beinhalten, die am Ende diskutiert und bewertet werden. Am Ende des Sprint-Reviews werden Erfahrungen ausgetauscht und Verbesserungsmöglichkeiten diskutiert. Das Team identifiziert Maßnahmen, um den nächsten Sprint effektiver zu gestalten und das Gewaltpräventionsprogramm kontinuierlich zu verbessern.

Durch die Anwendung agiler Prinzipien und Methoden kann das Team effektiver zusammenarbeiten, um den Bedürfnissen der Schüler\*innen und Lehrkräfte gerecht zu werden.

#### 5.4.2. Kanban

Eine weitere Methode zur Verbesserung der agilen Teamarbeit ist Kanban. Kanban basiert auf dem Konzept des Lean Development, das Anfang der 2000er Jahre von Mary und Tom Poppendieck entwickelt wurde. Dabei übertrugen sie die Prinzipien des Toyota-Produktsystems von Taiichi Ohno auf die Softwareentwicklung. Ihr Vorschlag war, dass Kanban Board in Softwareprojekten einzusetzen. David Anderson hat dann 2004 bei Microsoft eine Fallstudie nach dem Kanban-Prinzip durchgeführt. Die Ergebnisse hat er dann 2010 in seinem Buch „Kanban“ veröffentlicht, in dem er Kanban als Methode zur Verbesserung bestehender Prozesse darstellt. Dabei ist zu beachten, dass Kanban grundsätzlich auf jeden Prozess anwendbar ist. David Anderson hat drei Grundprinzipien formuliert, die für Kanban gelten.

1. Beginne, wo du dich im Moment befindest.
2. Komme mit den anderen überein, dass inkrementelle, evolutionäre Veränderungen angestrebt werden.
3. Respektiere den bestehenden Prozess sowie die existierenden Rollen, Verantwortlichkeiten und Berufsbezeichnungen.

Kanban ist also eine Methode zur Verbesserung des eigenen Prozesses. Es gibt grundsätzlich keine Rollen oder bestimmte Vorgehensweisen. Es wird nicht vorgeschrieben, welche Werkzeuge zu verwenden sind oder wie die Entwicklung am Produkt auszusehen hat. Bei Kanban steht man selbst im Mittelpunkt, indem man auf sich achtet und überlegt, wie man zum Ziel kommt Vgl. (Beneken, Hummel, & Martin, 2022, S. 30-31).

Das Hauptziel von Kanban besteht darin, eine ununterbrochene und reibungslose Arbeitsweise zu ermöglichen, bei der kontinuierliche Veränderungen und Verbesserungen eines Produkts erzielt werden sollen. Im Verlauf dieses Prozesses werden die Mitarbeitenden

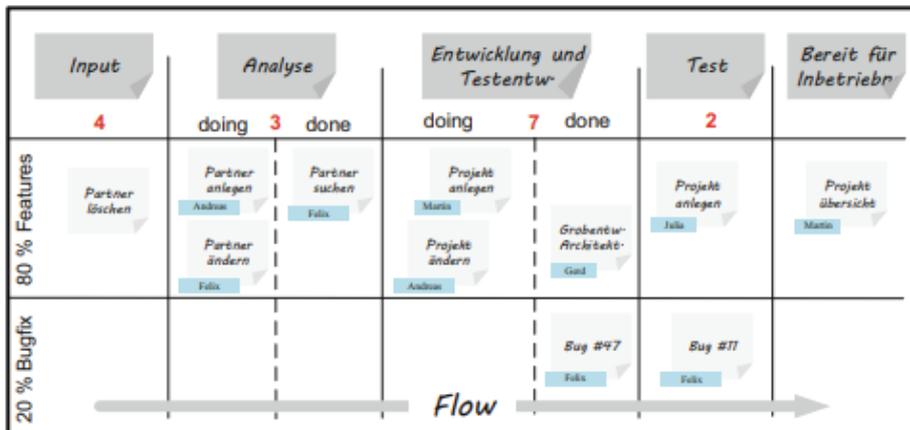
ermutigt, sich aktiv einzubringen und den Ablauf kontinuierlich zu optimieren Vgl. (Faust, 2020, S. 127).

#### 5.4.2.1 Lean Mindset als Grundlage von Kanban

Wie Scrum arbeitet auch Kanban mit Werten. Diese folgen dem Lean Mindset, das dafür sorgt, dass sich Ihr Team darauf konzentriert, in der verfügbaren Zeit das bestmögliche Produkt herzustellen. Bei Scrum befindet sich das Team in einem kontinuierlichen Prozess. Kanban hingegen setzt auf die Selbstreflexion der Arbeitsweise. Um dieses Ziel zu erreichen, stützt man sich auf drei Prinzipien. Das Team soll selbst entscheiden können, wie es am effektivsten arbeitet, indem es Zugang zu allen Informationen erhält. Integrität soll in den Prozess integriert werden. Es soll ein Austausch mit den Nutzer\*innen stattfinden, um das bestmögliche Produkt zu gewährleisten. Das Team soll als Ganzes den gesamten Prozess betrachten. Alle müssen verstehen, wie das Team am Projekt arbeitet. Dies kann nur funktionieren, wenn alle alle Informationen erhalten. Nur so können alle gemeinsam die besten Entscheidungen treffen, um die Arbeit zu erledigen Vgl. (Stellmann & Greene, 2019, S. 248).

Um eine erfolgreiche Arbeit zu gewährleisten, setzt Lean auf vier Konzepte, die als Denkwerkzeuge im Prozess dienen. Das erste ist Verschwendung vermeiden. Hier wird versucht, Zeitverschwendung zu vermeiden. Sei es das Warten auf Teammitglieder, das Einbauen von unnötigen Features oder das die Arbeitszeit nicht sinnvoll in die Entwicklung des Produktes fließt. Im Lean wird versucht solche Problemstellen zu finden und im nächsten Prozess zu vermeiden. Ein weiteres Prinzip ist das Verstärken des Lernens. Hier geht es darum, aus seinen Prozessen zu lernen und sich durch konstruktives Feedback zu verbessern. Ein weiterer Punkt ist so spät wie möglich zu entscheiden. Es bringt nichts Features zu implementieren, wenn nicht genügend Informationen vorliegen, mit denen das Team arbeiten kann. Wenn es darum geht, einen Login-Button einzurichten, müssen viele Entscheidungen selbst getroffen werden, die möglicherweise nicht zielführend sind. Deshalb sollte es immer eine klare Aufgabenstellung geben. Das letzte Prinzip von Lean ist, so schnell wie möglich zu liefern. Es gibt viele Aspekte wie Zeit, Mitarbeiter\*innen, Büro, Miete und Geld, die bei der Projektarbeit eine wesentliche Rolle spielen. Das bedeutet, wenn sich Projekte verzögern, kann es teuer werden, wenn man zum Beispiel vier statt zwei Wochen für ein Produkt braucht. Das impliziert unter anderem doppelte Kosten für Mitarbeiter\*innen oder der Büromiete. Das Team muss Verzögerungen vermeiden und effizient arbeiten. Dies geschieht durch gezielte Pull-Systeme oder Zeitpuffer, um das Produkt mit der besten Qualität so effizient wie möglich auf den Markt zu bringen Vgl. (Stellmann & Greene, 2019, S. 248-251).

### 5.4.2.2 Kanban-Board



**Abb. 1.12** Kanban-Board, das einen einfachen Entwicklungsprozess abbildet. Jede Spalte ist dabei ein Schritt im Prozess. Für jede Spalte sind WIP-Limits vergeben. In der Spalte ‚Analyse‘ dürfen sich beispielsweise nur drei Tickets befinden, in der Spalte Test lediglich zwei. Viele Spalten haben einen Done-Bereich als Puffer. Tickets im Done-Bereich können in den nächsten Prozessschritt übernommen werden, sobald dort ein Platz frei ist. Das Board hat zwei Swimlanes, damit kann der verfügbare Aufwand auf mehrere Tätigkeitsschwerpunkte verteilt werden, beispielsweise auf neue Features und das Beheben von Fehlern

Abbildung 9: Kanban Board

(Abbildung entnommen aus Beneken, Hummel & Martin, 2022, S. 31, Grundkurs agiles Software-Engineering)

Um den Arbeitsprozess für das Team sichtbarer zu machen, werden Kanban-Boards verwendet. Abbildung neun zeigt ein Beispiel für ein mögliches Board, das in Zeilen und Spalten unterteilt ist. Die Zeilen können Personen, Aufgabenblöcke, Verantwortlichkeiten oder Prioritäten enthalten. Die Spalte hingegen steht für einen Arbeitsschritt im Prozess. Dort befinden sich alle Aufträge / Features, die aktuell vorhanden sind. Das Board kann digital als auch auf einem Whiteboard aufzufinden sein. Die Arbeitsaufträge werden dann auf einem Zettel oder einer Karteikarte festgehalten. Dies wird Ticket genannt. Das Ticket wird entsprechend der Bearbeitungsphase angeheftet, so dass für die anderen Teammitglieder ersichtlich ist, in welcher Bearbeitungsphase sich die jeweilige Aufgabe befindet. Alle zu bearbeitenden Aufgaben befinden sich auf der Pinnwand und werden nach dem „Pull-Prinzip“ in die nächste Spalte gezogen. Die Tickets sollten Informationen über den Ersteller des Tickets, eine Kurzbeschreibung der Aufgabe, Verweise auf eventuell benötigte Dokumente, Zeitangaben über Beginn und Ende der Aufgabe und wann das Arbeitspaket erfolgreich abgeschlossen wurde, enthalten. Durch eine persönliche Kennzeichnung, z.B. durch das Anheften eines Fotos oder das Unterschreiben mit den eigenen Initialen, können andere Teammitglieder erkennen, wer das Arbeitspaket gerade bearbeitet.

Ein weiterer Vorteil des Kanban-Boards ist die Anzeige von WIP-Limits, auch „Work in

Progress Limits“ genannt. Hier wird die Menge der angefangenen Arbeit begrenzt. Dazu wird die Anzahl der Tickets, die sich in der Spalte befinden, oben im Spaltenkopf notiert. In Abbildung neun wären dies beispielsweise drei Tickets in der Analyse oder zwei Tickets im Test. Da sich aber bereits zwei Tickets im Test befinden, können dort keine weiteren Tickets bearbeitet werden. Dies wird als WIP-Limit beschrieben Vgl. (Kusay-Merkle, 2021, S. 55).

#### 5.4.2.3 Kanban in der Sozialen Arbeit

Ein Beispiel für die Anwendung von Kanban in der Sozialen Arbeit ist das Case Management. Hier kann ein Team von Sozialarbeitern agil arbeiten, um Arbeitsprozesse zu optimieren. Durch den Einsatz von Kanban-Boards können sie den Fortschritt und Status der Fälle visualisieren, indem jeder Fall auf einer Karte auf dem Board dargestellt wird. Die Sozialarbeiter\*innen können die Fälle priorisieren. So kann sich das Team auf die wichtigsten und dringendsten Aufgaben konzentrieren, wichtige Fälle werden nicht übersehen und die Arbeit kann besser organisiert werden. Das Board sollte alle relevanten Informationen enthalten, die für die Bearbeitung der Fälle erforderlich sind. Dazu können Dokumente, Kontaktdaten und Notizen gehören. Durch die klare Darstellung der Aufgaben und Zuständigkeiten auf dem Board können die Sozialarbeiter\*innen ihre Arbeitsschritte effizient organisieren und alle notwendigen Schritte berücksichtigen. Durch einen solchen agilen Prozess ist es den Sozialarbeiter\*innen möglich, schnell auf sich ändernde Bedürfnisse und Krisen der Klient\*innen zu reagieren und sicherzustellen, dass keine wichtigen Aufgaben übersehen werden. Durch die Flexibilität und Effizienz agiler Arbeitsweisen können sie schnell auf Veränderungen reagieren und ihre Unterstützung an die Bedürfnisse der Klient\*innen anpassen. Dies trägt zu einer effizienten und qualitativ hochwertigen Fallbearbeitung in der Sozialen Arbeit bei.

## **6. Agile Wertstrukturen**

Jedes Team arbeitet nach dem Lean Mindset von Kanban auf der Basis einer gemeinsamen, geteilten Wertestruktur, die klar erkennbar ist. Es sollen sich Fähigkeiten wie Selbstorganisation, Selbstverantwortung und auch Selbstsicherheit bei dem Mitarbeiter\*innen integrieren. In der Zusammenarbeit muss man sich darauf verlassen können, dass alle Beteiligten der festgelegten Wertestruktur folgen. Die verschiedenen agilen Methoden und Frameworks dienen dem Team als Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Dabei sind folgende Werte für eine agile Wertstruktur wichtig.

Transparenz und Offenheit sind wichtig für ein agiles Arbeitsumfeld. Grundsätzlich werden alle Informationen, die das Projekt betreffen, offengelegt. Dies sind zum einen die Aufgaben und wer diese bearbeitet, der aktuelle Arbeitsfortschritt, aber auch auftretende Probleme und erzielte Erfolge sind für alle ersichtlich. Darüber hinaus werden auch grundlegende inhaltliche oder zeitliche Informationen für alle Mitglieder ausgetauscht.

Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist ein weiterer wichtiger Wert, der eine agile Wertestruktur beinhaltet. Hier spielt die direkte sowie persönliche Zusammenarbeit und Kommunikation auf Augenhöhe untereinander, aber auch mit den Kund\*innen eine besondere Rolle.

Der Fokus soll immer auf den eigenen Aufgaben liegen. Zudem wird immer Schritt für Schritt gearbeitet und nicht zwei Aufgaben gleichzeitig bearbeitet, sondern sich auf einzelne Arbeitspakete konzentriert.

Ein weiterer wichtiger Wert für eine agile Wertestruktur ist ein respektvoller Umgang miteinander und ein ständiges Commitment im Team. Es muss ein Vertrauen untereinander entstehen, das dazu führt, dass man sich darauf verlassen kann und dass Vereinbarungen und Verabredungen eingehalten werden. Die Vereinbarungen werden untereinander und freiwillig getroffen und basieren auf eigenen und geteilten Erkenntnissen und Überzeugungen. Man darf auch den Mut nicht vergessen. Mut soll dazu anregen, auch mal Risiken einzugehen, neues zu wagen. Er dient auch dem eigenen Prozess, neue kreative Lösungen zu finden und Veränderungsbedarf frühzeitig zu erkennen.

All diese Werte unterscheiden sich zwar in ihren Rahmenbedingungen und Anwendungsfeldern, dienen trotzdem den einen Zweck, Teamarbeit agiler zu gestalten. Daher bilden sie das Fundament vom agilen arbeiten Vgl. (Frick, 2023, S. 16).

## **7. Agile Teamarbeit**

Agile Teamarbeit basiert auf einem gemeinsamen Verständnis von Agilität. Daher sollten alle Teammitglieder mit dem gleichen Mindset arbeiten. Dies ermöglicht den Teammitgliedern im agilen Team flexibel, schnell und anpassungsfähig auf sich ändernde Rahmenbedingungen und komplexe Aufgabenstellungen zu reagieren. Aus diesem Grund arbeitet das Team in agilen Teams selbstständig und eigenverantwortlich. Im Idealfall arbeitet es auch mit einem eigenen Budget. Da das Team selbstständig agieren soll, gibt es grundsätzlich keine Hierarchien oder Teamleiter\*innen, sondern nur kurze Entscheidungswege. Wie oben beschrieben, dienen agile Werkzeuge wie Scrum oder Kanban vor allem dazu, kreative Lösungen zu entwickeln. Agile Teams bringen vor allem dann einen Mehrwert, wenn es um die Lösung komplexer Probleme geht. Damit das Team ein Gefühl für die Wertestruktur der Organisation bekommt, ist es wichtig, ihm den Nutzen agiler Arbeitsmethoden zu vermitteln. Der Mensch muss im Mittelpunkt der agilen Teamarbeit stehen. Daher sollten die Teammitglieder bei der Umsetzung nicht bevormundet werden, sondern es sollte versucht werden, sie durch freie Autonomie zu motivieren Vgl. (Polz, 2022).

Die erfolgreiche Umsetzung eines Projekts hängt in hohem Maße von der Zusammenarbeit in einem agilen Team ab. Um ein funktionierendes Team aufzubauen, ist es wichtig, die Kommunikation zu verbessern. Die Mitarbeiter müssen das Konzept des agilen Projektmanagements verstehen und in der Praxis umsetzen. Sowohl die einzelnen Teammitglieder als auch der Projektleiter\*innen müssen Verantwortung übernehmen. Dies erfordert die Förderung der Zusammenarbeit, um sicherzustellen, dass die agilen Methoden und Werkzeuge effektiv eingesetzt werden. Kontinuierliche Weiterbildung ist für die berufliche Entwicklung unerlässlich. In der agilen Teamarbeit spielen Werte wie Ehrlichkeit, Fairness, Flexibilität und Zuverlässigkeit eine wichtige Rolle. Im agilen Projektmanagement wird die Selbstorganisation des Teams stark betont, wobei die aktive Übernahme von Verantwortung ein zentraler Aspekt ist. Selbstorganisation kann nur funktionieren, wenn das Team bereit ist, Verantwortung zu übernehmen. Selbstorganisation geht Hand in Hand mit Kollaboration, sowohl mit dem/der Kunden/Kundin als auch innerhalb des Teams. Agile Prinzipien bieten eine Vielzahl von Instrumenten, die eine gute Zusammenarbeit unterstützen. Die Definition gemeinsamer Ziele trägt zu einer guten Zusammenarbeit bei. Es ist zudem so, dass nicht nur das Endprodukt, sondern auch jede einzelne Iteration ein gemeinsames Ziel darstellt Vgl. (Collins, 2020, S. 87-89).

## **8. Fazit**

In der Schlussbetrachtung soll es zunächst um eine Zusammenfassung und Darstellung der Ergebnisse dieser Bachelorarbeit gehen. Anschließend soll ein thematischer Ausblick zum Thema agile Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit gegeben werden. Unter anderem welche Faktoren in Zukunft entscheidend sein könnten. In einem kurzen Abschnitt wird auf die eigene Reflexion der Vorgehensweise eingegangen. Abschließend wird das Thema der Bachelorarbeit kritisch betrachtet und die Frage beantwortet, wie agile Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit unter Berücksichtigung der fortschreitenden Digitalisierung gewährleistet werden kann.

### *A) Zusammenfassung und Ergebnisse*

Die Arbeit hat sich mit der agilen Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit unter der Berücksichtigung der fortschreitenden Digitalisierung gewidmet. Als zentrales Ergebnis der Arbeit kann festgehalten werden, dass agile Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit eine Möglichkeit bietet, den sich wandelnden Herausforderungen der Gesellschaft an Unternehmen, insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung, gerecht zu werden. Methoden wie Scrum und Kanban können demnach als Grundlage für Organisationen der Sozialen Arbeit dienen, sind aber in der Anwendung für Unternehmen in der Softwareentwicklung effektiver. Der Einsatz von agilen Prinzipien und Methoden kann zu mehr Effektivität, Flexibilität und Mitarbeiter\*innen Zufriedenheit im Unternehmen führen. Es gilt jedoch die Grundannahme, dass jede\*r Mitarbeiter\*in auch mit den genannten Methoden und Prinzipien vertraut ist. Insbesondere im Hinblick auf die veränderten Arbeitsbedingungen bedarf es einer sorgfältigen Planung, Schulung und Unterstützung, um die Vorteile agiler Teamarbeit voll auszuschöpfen und die Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Die Vorteile liegen unter anderem in der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Anforderungen und Rahmenbedingungen. Dadurch wird die Sicherheit bei der Erfüllung von Arbeitsaufträgen gewährleistet. Durch die Einhaltung von Terminen und Ressourcenverbrauch. Durch eine schnellere Reaktion auf individuelle Kund\*innen Bedürfnisse und eine effektivere Zusammenarbeit im Team. Durch die entstehende Selbstorganisation der Teams können die Fachkräfte der Sozialen Arbeit eigenverantwortlich arbeiten und ihre Expertise einbringen, was zu einer erhöhten Motivation und Zufriedenheit führen kann. Auch die Herausforderungen, die sich bei der Einführung agiler Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit ergeben, sind nicht zu vernachlässigen. Soziale Arbeit ist in vielen Handlungsfeldern an täglichen Veränderungen im Arbeitsalltag gebunden, die einen

reibungslosen Ablauf mit festen Arbeitsaufträgen nahezu unmöglich machen. Daher wäre eine Anpassung der Organisationskultur, die Veränderung von Führungsstrukturen und die Einbindung aller Teammitglieder in Entscheidungsprozesse notwendig, um eine agile Teamarbeit zu gewährleisten.

### *B) Ausblick*

Durch die Weiterentwicklung und Verfeinerung agiler Methoden wird es in Zukunft möglich sein, agile Teamarbeit auch in spezifischen Bereichen der Sozialen Arbeit aktiv einzusetzen. Da die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen in diesem Bereich besonders sind, ist es entscheidend, agile Ansätze an die spezifischen Anforderungen anzupassen. Dies sollte auch im Kontext der Integration digitaler Technologien und Werkzeuge so sein. Diese werden in den nächsten Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnen. Programme wie Microsoft Teams oder Zoom dienen als virtuelle Arbeitsräume und können die Kommunikation und Zusammenarbeit in agilen Teams erleichtern und verbessern. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Weiterentwicklung der Organisationskultur und der Führungsstruktur. Ziel ist eine offene, lernorientierte Kultur, die Fehler akzeptiert und Experimente zulässt. Anders als in klassischen Unternehmen sollen in agilen Teams Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung in die Teams verlagert werden. Ein ebenso wichtiger Aspekt wird sein, dass agile Teamarbeit dazu beiträgt, die Zusammenarbeit und Vernetzung zwischen verschiedenen Organisationen zu stärken. Dies bietet die Möglichkeit, interdisziplinäre Teams zu bilden und komplexe Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen. Aus einer grundsätzlichen Perspektive bietet agile Teamarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit eine vielversprechende Möglichkeit, die Arbeitsweise zu verbessern, den Herausforderungen gesellschaftlicher Probleme besser zu begegnen und spontan auf Veränderungen der Arbeitskultur zu reagieren. Durch die Aspekte der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Anpassung agiler Methoden, die Integration digitaler Technologien, die Förderung einer agilen Organisationskultur und die verstärkte Zusammenarbeit zwischen Organisationen kann Soziale Arbeit effektiver, flexibler und zukunftsorientierter werden lassen.

### *C) Reflexion des Vorgehens*

Die Literaturrecherche bietet eine gute Grundlage und Einführung in das Thema. Es wurden sowohl wissenschaftliche Artikel als auch Bücher berücksichtigt, um ein umfassendes Bild des Themas zu erhalten. Jede Quelle wurde sorgfältig auf die Qualität und Glaubwürdigkeit der Autor\*innen und der veröffentlichten Arbeiten geprüft. Bei der Erarbeitung der Informationen

wurde stets auf die verfügbaren aktuellen Literaturquellen zurückgegriffen. Das Ziel konnte mit den angewandten Methoden erfolgreich erreicht werden.

#### *D) Kritische Betrachtung*

Das große Problem wird sein, dass die oben genannten Methoden auf Organisationen der Sozialen Arbeit schwer zu übertragen sind. Der Grund dafür lautet, dass diese Methoden ursprünglich in der Softwareentwicklung entwickelt wurden und sich dort bewährt haben. Eine vollständige Abbildung der Methoden und Praktiken auf Organisationen der Sozialen Arbeit kann daher problematisch sein. Zudem gibt es in der Sozialen Arbeit sehr spezifische Richtlinien und rechtliche Rahmenbedingungen, die berücksichtigt werden müssen. Agile Teamarbeit erfordert zudem ein hohes Engagement der Teammitglieder in regelmäßigen Treffen. Dieser zusätzliche Zeit- und Ressourcenaufwand ist in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit begrenzt und daher für viele Organisationen nicht umsetzbar. Darüber hinaus sollte eine mögliche Einführung von agiler Teamarbeit langfristig in der Organisation verankert werden, um komplexe Probleme zu lösen, eine gemeinsame Wertstruktur zu entwickeln und die freie Autonomie der Mitarbeiter\*innen zu fördern. Dazu müssen zunächst die Führungskräfte über das notwendige Know-how verfügen, um sicherzustellen, dass agile Ansätze langfristig in der Organisationskultur verankert werden. Dies erfordert ein kontinuierliches Engagement der Führungskräfte und die Integration agiler Prinzipien in die strategische Planung und Entscheidungsfindung.

## Literaturverzeichnis

- Affinis AG. (18. August 2016). *Affinis*. Abgerufen am 15. Juni 2023 von <https://www.affinis.de/fachartikel/projektmanagement/fit-fuer-die-zukunft-durch-agiles-und-hybrides-projektmanagement/>
- Affinis AG. (28. Juni 2023). *Affinis*. Abgerufen am 28. Juni 2023 von <https://www.affinis.de/>
- Arnold, H. (2011). Subsidiarität und Sozialwirtschaft – Organisationen Sozialer Arbeit zwischen Gemeinnützigkeit und Markt. In B. Hönig, H. Höllmüller, & H. Spitzer, *Soziallandschaften. Perspektiven Sozialer Arbeit als Profession und Disziplin* (S. 91-110). Wiesbaden: VS Research.
- Bendel, O. (2019). *Agilität*. Wiesbaden: Springer Gabler. Abgerufen am 28. 05 2023 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852>
- Bendel, O. (2021). *Digitalisierung. Definition: Was ist "Digitalisierung"?* Wiesbaden: Springer Gabler. Abgerufen am 31. 05 2023 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195/version-384620>
- Beneken, G., Hummel, F., & Martin, K. (2022). *Grundkurs agiles Software-Engineering. Ein Handbuch für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Berg, A. (2020). *Digitale Angebote in der sozialen Arbeit. Beispiele und Ideen*. Brandenburg Süd-Ost: Stiftung SPI.
- bitkom. (09. November 2020). *Öffentliche Verwaltung geht bei digitalen Akten voran*. Abgerufen am 28. Juni 2023 von bitkom: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jedes-dritte-Unternehmen-in-Deutschland-arbeitet-weitestgehend-papierlos>
- Bitkom. (21. Februar 2023). *Absatz von Smartphones in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2023 (in Millionen Stück) [Graph]*. Abgerufen am 28. Juni 2023 von statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/77637/umfrage/absatzmenge-fuer-smartphones-in-deutschland-seit-2008/>
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik. (28. Juni 2023). *Cloud: Risiken und Sicherheitstipps*. Abgerufen am 28. Juni 2023 von Bundesamt für Sicherheit und Informationstechnik: <https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Verbraucherinnen-und-Verbraucher/Informationen-und-Empfehlungen/Cloud-Computing->

Sicherheitstipps/Cloud-Risiken-und-Sicherheitstipps/cloud-risiken-und-sicherheitstipps\_node.html

- Collins, D. (2020). *Agiles Projektmanagement. Das Erfolgskonzept für ihr Unternehmen*. United Kingdom: Empire of Books.
- Decker, F. (2000). *Personalmanagement und Mitarbeiterführung im Sozialbetrieb*. Starnberg: Schulz GmbH.
- Faust, T. (2020). *Management und Agilität* (Bd. 2). Norderstedt: BoD-Books on Demand.
- Frick, A. (2023). *Projekt- und Multiprojektmanagement richtig aufbauen. Baukasten und Leitfaden zur Steuerung projektorientierter Organisationen*. Bochum: Springer Gabler.
- Gellert, M., & Nowak, C. (2004). *Teamarbeit-Teamentwicklung-Teamberatung. Ein Praxisbuch* (Bd. 2). Neumünster: Limmer Verlag.
- Gfrörer, R., Braun, G. E., & Selbmann, H.-K. (2007). *Das Operationsteam. Eine Analyse der Verhältnisse der Zusammenarbeit im Operationssaal*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Haric, P. (2018). *Management. Definition: Was ist "Management"?* Wiesbaden: Springer Nature. Abgerufen am 05. 06 2023 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609/version-261043>
- Hobel, B., & Schütte, S. (2018). *Projektmanagement. Definition: Was ist "Projektmanagement (PM)"?* Wiesbaden: Springer Nature. Abgerufen am 05. 06 2023 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/projektmanagement-pm-46130/version-269416>
- Holger, T. (2017). *Modernes Projektmanagement: mit traditionellem, agilem und hybriden Vorgehen zum Erfolg* (Bd. 1). Weinheim: Wiley-VCH.
- Istel, K. (2023). *NABU*. Abgerufen am 27. Juni 2023 von Naturschutzbund Deutschland e.V.: <https://www.nabu.de/umwelt-und-ressourcen/ressourcenschonung/papier/30377.html>
- Kaiser, F., & van Bennekum, A. (2022). *Scrum?. Klare Antworten aus erster Hand*. München: UVK Verlag.
- Kaufmann, J., & Mülder, W. (2023). *Grundkurs Wirtschaftsinformatik. Eine kompakte und praxisorientierte Einführung* (Bd. 10). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Kusay-Merkle, U. (2021). *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Kutscher, N. (2019). Digitalisierung der Sozialen Arbeit. In M. Berg, M. Sawatzki, Rietmann, & Stephan, *Soziale Arbeit als Wohlfahrtsproduktion. Beratung und Digitalisierung*. (Bd. 15, S. 41-56). Wiesbaden, Deutschland: Springer VS.
- M. Welp, I., Prisca, B., & Schwarzmüller, T. (2018). *Digital Work Design. Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Merchel, J. (2015). *Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Einführung*. Basel: Beltz Juventa.
- Mulot, R., & Schmitt, S. (2017). *Fachlexikon der Sozialen Arbeit* (Bd. 8). (D. V. e.V., Hrsg.) Baden-Baden: Nomos.
- Peinemann, K. (2023). Projektmanagement in der Sozialen Arbeit. In K. Peinemann, & M. Buntrock, *Grundwissen Soziale Arbeit. Grundlagen, Methoden und Arbeitsfelder*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Peipe, S. (2022). *Crashkurs Projektmanagement. Grundlagen für Projektphasen* (Bd. 9). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Polz, C. (24. März 2022). *business-wissen.de*. Abgerufen am 15. Juni 2023 von <https://www.business-wissen.de/artikel/agile-teamarbeit-einfuehren-6-praxistipps/#:~:text=Im%20agilen%20Team%20haben%20die%20Teammitglieder%20die%20M%C3%B6glichkeit%2C,und%20am%20besten%20ausgestattet%20mit%20einem%20eigenen%20Budget>.
- Radermacher, I. (2018). *Digitalisierung selber denken* (Bd. 2). Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Ries, A. (2022). *Projektmanagement. Schritt für Schritt* (Bd. 2). München: UVK Verlag.
- Schwaber, K. (12. Juni 2023). *Scrum.org*. Von The Home of Scrum: <https://www.scrum.org/learning-series/what-is-scrum> abgerufen
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. ScrumGuides.org: Creative Commons. Von <https://scrumguides.org/scrum-guide.html> abgerufen
- Seelmeyer, U., & Kutscher, N. (2021). Zum Digitalisierungsdiskurs in der Sozialen Arbeit: Befunde-Fragen-Perspektiven. In M. Wunder, *Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen* (S. 17-30). Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

- Sehnert, K. (2023). *DIN*. Abgerufen am 27. 06 2023 von Deutsches Institut für Normungen e. V.: <https://www.din.de/de/forschung-und-innovation/themen/industrie4-0/was-ist-industrie-4-0--73174>
- Speck, A. (14. Juni 2019). *Diese Future Skills benötigt Deutschland*. Von Springer Professional: <https://www.springerprofessional.de/aus--und-weiterbildung/personalentwicklung/diese-future-skills-benoetigt-deutschland/16278042> abgerufen
- Stellmann, A., & Greene, J. (2019). *Agile Methoden von Kopf bis Fuß*. Heidelberg: OREILLY.
- Stiehm, H. S. (2019). *Was ist "Erfolg" in der Sozialen Arbeit?* Freiburg im Breisgau: Lambertus .
- Stöger, R. (2017). *Toolbox Digitalisierung. Vorsprung durch Vernetzung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Stricker, S., Ranz, P., Knecht, D., Lötscher, A., & Riedweg, W. (2015). *Soziale Organisationen Wirkungsvoll führen. Entwicklung dank ganzeinheitlicher Governance*. Baden-Baden: Nomos Verlag.